

Soziale Verantwortung

Umfragen unter Managern bestätigen: Im Vergleich zu ihren Kollegen an der Spitze mittelständischer Unternehmen schneiden CEOs von Grosskonzernen bezüglich ihrer sozialen Verantwortung schlecht ab. Der Grund: In Grossunternehmen sind die Topmanager auf einer extra Ebene, auf welcher sie weder Märkte, Kunden noch das eigene Personal verstehen. Wer nur noch nach Kennziffern, Finanz- und Börsendaten agiert, hat seine Kunden schon längst verloren.



Gerhard Zapke-Schauer

berät seit 19 Jahren hochrangige Führungskräfte von Global Playern zum Thema Führung, nachdem er zuvor 13 Jahre im Management des Bank- und Investmentwesens, von Katastrophenschutzorganisationen und der Medizintechnologie in Deutschland und den USA tätig war. Er ist Präsident des Verwaltungsrats der EuRatio Führungs-Akademie Zürich, erwarb seine eigenen Managementkenntnisse vor allem in Postgraduate-Studien der Wirtschaftsuniversität Wien. Wie man Sitzungen von Management Boards effektiver leitet, hat er sich an der Harvard Business School in den USA beibringen lassen. In 19-jährigem Kontakt mit Topführungs-kräften hat er erfolgreiche Führungsmethodik von weniger erfolgreicher Managementpraktik unterscheiden gelernt.

Schon die antiken Griechen ordneten ihr Wissen in verschiedene «technae». Mit Hilfe dieser Techniken (oder Fertigkeiten) liessen sich alle Teilbereiche des Lebens bewältigen. So gab es die Fertigkeit der Navigation, der guten Rede, des Heilens usw. Heute wird das Wort Kunst in diesem Sinne verwendet, wenn im Zusammenhang mit besonderen Fähigkeiten etwa von der Kunst des Kochens, Ballspiels, Zauberns etc. die Rede ist. Technik (technae, altgriechisch: Fähigkeit, Kunstfertigkeit, Handwerk) ist seit jeher der methodische Versuch, das Leben der Menschen zu verbessern. Das, was mit «Kunst» gemeint ist, ist die starke subjektive Nähe zum Produkt der Kunst. Der Künstler «lebt» mit und in «seinem» Kunstwerk. Wissenschaft ist dagegen objektive Distanz zu dem zu untersuchenden oder zu beherrschenden Sachverhalt. Technik verstehen wir heute weniger als Kunst, sondern eben mehr als Wissenschaft. Alle technae verwendete dieselbe Methode: erstens Erfahrung auf dem jeweiligen Gebiet sammeln, zweitens dahinterliegende Gesetzmässigkeiten und Regeln erkennen, drittens das erkannte und erfahrene Wissen neu strukturieren, wenn es auf erkannte Phänomene nicht anwendbar ist, und viertens, das jeweils zuletzt strukturierte Wissen weitergeben.

Während im Mittelstand eine starke «subjektive Nähe» des Eigentümers oder der durch ihn beauftragten Führungskräfte zum Unternehmen besteht, finden sich bei Grosskonzernen eher jene Manager, die «objektive Distanz» zum Unternehmensablauf zeigen. Vorstände würden ein Rollenverständnis, in dem der Manager «mit dem Unternehmen leidet», eher verwerfen und sich dafür lieber als Technokraten positionieren, die eine «Beherrschbarkeit»

der Unternehmenssituation vermuten lassen. Damit wird Unternehmensführung nicht mehr zur Kunst, wie es der Mittelstand versteht, sondern zur Wissenschaft.

Mitarbeiter und Kunden bemerken diese Differenz im Rollenverständnis und schwanken zwischen dem Bedürfnis, sich an starken Managern, die genau «wissen», wo es langgeht, anzulehnen oder sich jenen zuzuwenden, die «es irgendwie schon richtig machen». Daher werden Manager von Grosskonzernen entsprechend ihren Zukunftsaussagen beurteilt, da ja ihr Wissen entscheidet, während man Mittelständler eher nach ihrer Historie beurteilt, da man herausfinden möchte, ob das «unternehmerische Gespür» in der Vergangenheit Erfolge zeigte. Investoren wie Warren Buffet kennen diesen Unterschied ebenfalls.

Wirtschaft ist sozialer Auftrag

So wie es sich bei Technik um eine Methode der Verbesserung von Lebensbedingungen der Menschen handelt, so ist auch Wirtschaft eine Methode, mit begrenzten Ressourcen so umzugehen, dass höhere Lebensqualität für Menschen entsteht. Dabei gilt das Prinzip: Wer die Lebensqualität von Kunden besonders gut verbessern kann, der vereinnahmt im Wirtschaftskreislauf auch die beste Profitabilität. Der Geldfluss wendet sich also dem zu, der sich um die Belange seiner Kunden besonders stark kümmert.

Kundennähe kann jedoch entweder als Wissenschaft oder als Kunst verstanden werden. Wer glaubt, Kunden wären ein Mittel zum Zweck der Profitgenerierung, der befindet sich in einem beachtlichen Irrtum, der darin besteht, dass er Menschen (Kunden) funktionalisiert. Andere Menschen als Funktion für eigenen Erfolg, also dispositiv zum Unterneh-

Kunden

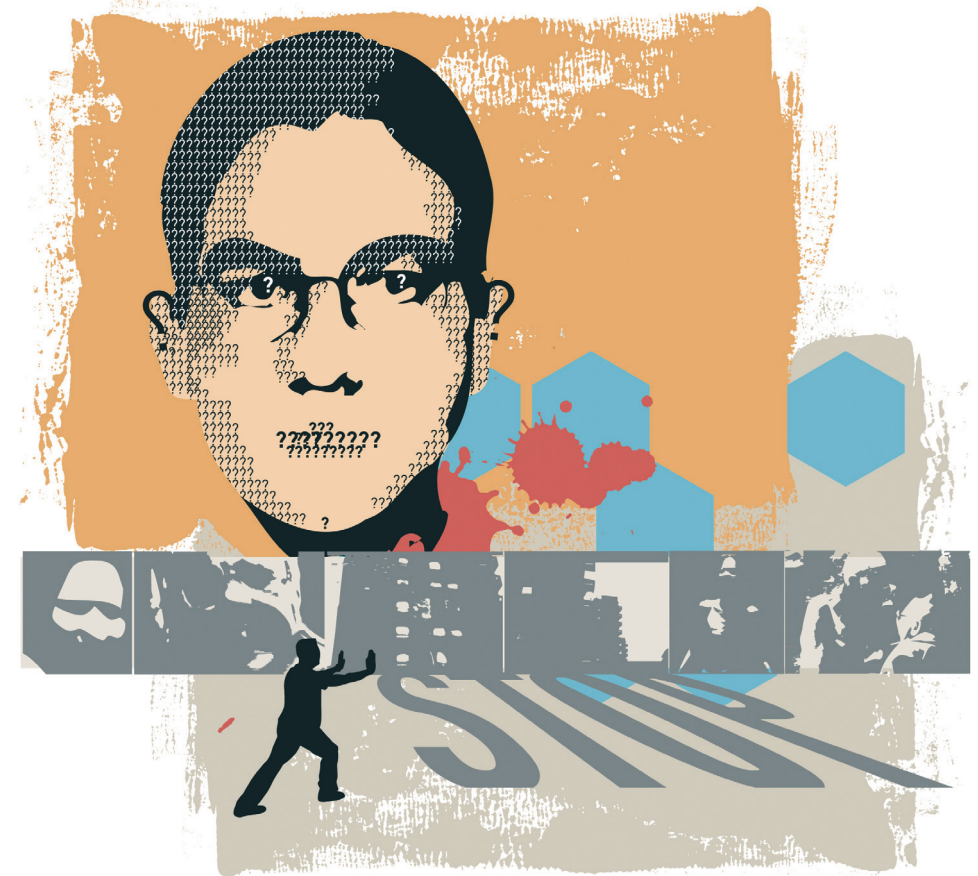
sind kein Mittel zum Zweck!

mensziel zu verstehen, ist kein gutes Prinzip zur Verbesserung der Lebensqualitäten von Kunden. Je stärker Grosskonzerne andere Grosskonzerne beliefern, desto mehr arbeitet ein System für ein anderes System, statt ein Unternehmen für menschliche Kunden. Daher tritt der wissenschaftliche Aspekt der Unternehmensführung stärker in den Vordergrund und verdrängt die subjektive Nähe des «Unternehmenskünstlers», der genau weiss, dass Produkte und Leistungen Mittel zum Zweck für Kundennutzen sind.

Profit darf niemals höher bewertet werden als die durch Wirtschaft mögliche Verbesserung der sozialen Bedingungen. Dies bedeutet natürlich nicht, dass auf Profit verzichtet werden soll. Es bedeutet ganz einfach, dass zwei Werte, nämlich der ökonomische Wert und der soziale Wert, in Konkurrenz treten könnten, und in diesen Fällen ist deutlich zu prüfen, ob die sozialen Werte, also die Verbesserung der Lebensqualitäten, so ausreichend hoch sind, dass Kunden dafür auch genügend Geld bezahlen. Ist dies nicht der Fall, ist der Kundennutzen zu gering und die Leistung sollte dann grundsätzlich nicht angeboten werden.

Freikauf vom Interesse des Kunden?

Reicht der Kundennutzen nicht aus, um den Kunden zum Erwerb der Produkte oder Leistungen zu bewegen, muss man dringend auf andere Methoden zur Gestaltung der Kunden-Lieferanten-Beziehung verzichten. Das Jahr 2006 deckte viele Korruptionsvorgänge bei Grosskonzernen der Pharmazie, der Technologie und Automobilbranche auf. Hier finden wir Beispiele, wie unter dem Primat der Profitgenerierung ein Weg gefunden werden sollte, der einen Freikauf von Kundennutzen darstellt. Es sollte nicht das Unternehmen mit dem höchsten Kundennutzen in die Vertragsbeziehung eintreten, sondern das Unternehmen mit dem höchsten Bestechungsgeld. Immer wenn Gesetze verletzt werden, haben wir einen guten Hinweis auf eine sozial unerwünschte Verhaltensweise. Gesetze sind erdacht, um das Zusammenleben zwischen Menschen besser



Wirtschaft vom sozialen Aspekt zu isolieren, ist wirtschaftlich hoch gefährlich.

zu gestalten. So wie Technik und Wirtschaft zur Lebensqualität beitragen, tragen auch Gesetze dazu bei.

Nur diejenigen Manager, die sich die Nähe zum Kunden bewahren, die Kunst des Zuhörens beim Kunden verstehen, sich auch emotional einbringen, diesen Kunden einen tatsächlichen Nutzen zu bringen, und diese Leistung adäquat und selbstbewusst bepreisen, führen ein Unternehmen unter Berücksichtigung von sozialer Verantwortung. Wer Kunden und Mitarbeiter als dispositive Faktoren versteht, der hat sich längst in die objektive Distanz der scheinbaren «Unternehmens-Wissenschaft» zurückgezogen und macht dies durch Konzentration auf Unternehmenszahlen deutlich. Tatsächlich jedoch sind Unternehmens-

zahlen die Ergebnisse, welche eintreten, wenn man andere Ziele richtig adressiert. Profit ist niemals Ziel, sondern Ergebnis. Am EBIT können Sie messen, ob Sie etwas anderes richtig tun. Wer diesen Unterschied nicht kennt, ist nicht nur sozial, sondern auch wirtschaftlich «arm dran». Wer diese Zusammenhänge missachtet, der glaubt lediglich über eine wissenschaftlich gesicherte Methode der Unternehmensführung zu verfügen, tatsächlich verliert er Märkte durch ungenügenden Kundennutzen und ungenügende Einbindung der Kompetenzen seiner Mitarbeiter und ist dann gezwungen, Arbeitsplätze abzubauen, oder gibt die Unternehmung durch Konkurs auf. Wirtschaft vom sozialen Aspekt zu isolieren, ist wirtschaftlich hoch gefährlich.