

Wettbewerbsvorteile durch Corporate Responsibility (Teil 2)

Vom Schlagwort zur Praxis

Wenn jemand Gutes für das Gemeinwohl tut, dann handelt er selbstlos und ist ein guter Mensch. So oder ähnlich das Klischee. Modernes Gutsein allerdings liegt weitab von Sozialromantik und Altruismus. Moderne Guttäter engagieren sich gezielt strategisch und mit klarem Benefit für alle Beteiligten. Dabei berücksichtigen sie eine Reihe von Faktoren und setzen sich nachhaltig im Markt durch. Im zweiten Teil des Know-how-Beitrags zum Thema Corporate Responsibility beschäftigt sich Petra Kinzl mit den notwendigen Schritten eines solchen Engagements.

>> Ob Harry Potter, Aschenputtel oder James Bond, in Märchen, Romanen und Krimis sind die Rollen der handelnden Figuren polarisiert. Die Guten sind moralisch edel und rein. Mit Geld und Profit haben sie kaum zu tun, außer vielleicht als nach Gerechtigkeit strebende Umverteiler wie Robin Hood. Und dann gibt es noch die Bösen, die nur den eigenen Vorteil im Sinn haben. Im Gegensatz dazu ist die Realität gerade dabei, sich grundsätzlich anders zu entwickeln. Sie hebt die Polarisierung auf. Die Extreme verschmelzen. Das alte Klischee von Entweder-Oder schwindet. Gutes zu tun kann im realen Leben auch wirtschaftlich erfolgreich machen.

Corporate Responsibility nennt sich der Trend zu Neudeutsch. Gemeint sind sowohl verantwortungsbewusstes Handeln im Alltag der Unternehmen, als auch Initiativen, die auf eine verbesserte Gesellschaft abzielen. Modernes Gutsein allerdings hat wenig mit Sozialromantik und Altruismus zu tun. Moderne Guttäter lösen sowohl eigene als auch gesellschaftliche Probleme gleichzeitig und nachhaltig. Ernsthaftes strategisches Engagement und verantwortungsvoller Umgang mit Ressourcen bringen so oftmals langfristige Wettbewerbsvorteile, beispielsweise bei der Kunden- und Mitarbeiterbindung.

Egal ob das Hybridauto von Toyota oder die Dove-Aktionen für mehr Selbstwertgefühl, stets soll sowohl ein gesellschaftliches Problem angegangen als auch ein Markt erobert werden. Dass dies

nicht nur bei großen bekannten Konzernen funktioniert, zeigen die Herrmannsdorfer Landwerkstätten. Der unternehmergeführte Lebensmittelproduzent stellt Lebensmittel grundsätzlich von Hand und nach ökologischen Kriterien her. Die Wertschöpfung ist tief. In der hauseigenen Landwirtschaft, Bäckerei, Metzgerei, Brauerei, eigenen Energiegewinnungsanlagen und Geschäften setzt das Unternehmen konsequent seine natur- und respektoorientierte Philosophie um. Man versteht sich als Alternative zu den herkömmlichen großtechnischen, industriellen Produktionsverfahren. Das Modell rechnet sich. Innerhalb von rund 10 Jahren ist das Unternehmen auf rund 12 Millionen profitable Euro Jahresumsatz und 140 Mitarbeiter gewachsen.

Doch wie geht man eine solche oder ähnliche verantwortungsbasierte Geschäftsstrategie an? Im ersten Schritt geht es darum, sich über das eigene Unternehmen klar zu werden. Vision, Strategie, Werte und Kernkompetenzen müssen beleuchtet werden. Sie bilden die Grundlage für weitere Überlegungen und konkretes Handeln.

Nur gemeinsam mit den eigenen Mitarbeitern

Ein schlüssiges Konzept entsteht dabei selten von heute auf morgen. Entscheidend ist es, eine verantwortungsbasierte Strategie gemeinsam mit den Menschen im Unternehmen zu entwickeln, und sie nicht von außen überzustülpen. So entstehen Glaubwürdigkeit

und Vertrauen, was eine grundlegende und oft entscheidende Rolle spielt. Allerdings klafft in der Realität häufig eine Lücke. Laut Globescan nimmt zwar die Erwartungshaltung der Verbraucher an Unternehmen weltweit beständig zu, das tatsächliche vertrauensbildende Verhalten der Unternehmen aber in gleichem Maße ab. Bei mangelndem Vertrauen, so die Cone Corporate Citizenship Studie, wechseln 90 Prozent der Verbraucher schnell das Produkt, immerhin 81 Prozent reden schlecht über das Unternehmen, und 73 Prozent boykottieren das Produktangebot des Unternehmens gar.

Die Bedeutung von Vertrauen zeigt sich besonders im Gesundheitswesen. Denn Gesundheit ist ein besonderes Gut. Sowohl Patienten als auch Healthcare-Professionals wissen um die besondere Verantwortung und sind umso enttäuschter, wenn ihre Erwartungen nicht bedient werden. Eigentlich wären Arzneimittelhersteller von ihrem gesellschaftlichen Auftrag her gesehen auch als grundsätzlich wohlwollend einzustufen, denn sie verhelfen mit ihren Produkten dem Menschen zu einem besseren und längeren Leben. Doch die reale Meinung der Öffentlichkeit ist gegenläufig. Laut einer aktuellen Umfrage von Icon Value Added gehen nur rund 15 Prozent der Verbraucher davon aus, dass Pharmaunternehmen ihre Verantwortung ernsthaft wahrnehmen. Die überwiegende Mehrheit glaubt hingegen, dass sich die Arzneimittelindustrie ihrer Verantwortung kaum oder nur mäßig stellt.

Dennoch – Faktoren, die positiv auf die verantwortliche Außenwahrnehmung wirken, sind bekannt. Untersuchungen zufolge stehen auf den ersten Rängen meist der faire Umgang mit Mitarbeitern, ethische Geschäftspraktiken, Umweltschutz, sichere und verlässliche Produkte und eine aktive Rolle in der Gesellschaft.

So geht es für Unternehmen zum einen darum, die eigene Wertschöpfungskette kritisch nach Problemzonen zu hinterfragen, und zum anderen darum, Lösungen für zentrale gesellschaftliche Bedürfnisse zu schaffen.

Engagement muss zum Unternehmen passen

Wie aber findet ein Unternehmen ein sinnvolles Betätigungsfeld? Entscheidend ist, ein Thema zu finden, das zur eigenen Strategie und zu den eigenen Fähigkeiten passt. Nur wenn das gesellschaftliche Engagement zum eigenen Unternehmen passt, hat es eine Chance, nachhaltig erfolgreich und gewinnbringend zu sein.

Viele Unternehmen haben bereits einen Blumenstrauß an unterschiedlichsten Engagements. Da steht zunächst einmal eine einfache Bestandsaufnahme an: Was wird gemacht und wozu? Was passt zum Unternehmen, was trifft bei den eigenen Mitarbeitern auf positiven emotionalen Widerhall? Prioritäten müssen gesetzt werden. Maßgeblich sollten die Kriterien sein, die für das Erreichen der Unternehmensziele - z.B. wachsen, sich im Markt durchsetzen oder

Mitarbeiter gewinnen – wichtig sind. Im nächsten Schritt müssen die gesellschaftlichen Anforderungen betrachtet werden. Es ist zu prüfen, welche gesellschaftlichen Herausforderungen Berührungspunkte mit dem Unternehmen in welchen Bereichen haben und was das Unternehmen zur Lösung der Probleme beitragen kann. In diesem Prozess sollte auch deutlich werden, wovon man am besten die Finger lässt.

Im Prozess der Themenidentifikation können bestehende Marktforschungsergebnisse ebenso hilfreich sein wie gezielt durchgeführte Stakeholder-Befragungen. In jedem Falle, sollten Thema und Engagement so gewählt sein, dass man sich im Rahmen einer ersten Bewertung damit wohl fühlt und die eigenen Mitarbeiter gerne damit umgehen. Gelungene Ansätze verbreiten nicht nur Freude, sondern spenden Energie und Sinnhaftigkeit und können damit im Unternehmen ungeahnte Kräfte und Einsatz frei setzen.

Wenn ein gesellschaftliches Problem identifiziert ist, muss geprüft werden, wie das Unternehmen diesem konkret begegnen kann. Gibt es Wissen, Fähigkeiten oder andere Ressourcen, die zur Verfügung gestellt werden können? Wird ein dritter Partner benötigt? Gibt es im gemeinnützigen Sektor bereits Organisationen, die sich der Herausforderung angenommen haben? Kann man als Unternehmen mit diesen kooperieren und diese mit dem Unternehmen?

Am Ende des Prozesses sollte eine klar definierte Strategie stehen, die mit der Unternehmensvision und den Unternehmenswerten korrespondiert. Klare Ziele und Ideen für erste Projekte und für geeignete Partner sollten vorhanden sein.

Manch einer ist geneigt, das Thema Verantwortung unter der Rubrik Kommunikation und Public Relations abzuhandeln. Doch wer in diesem Falle dem Sprichwort folgt, liegt absolut richtig: Denn Kommunikation ist nicht



alles, aber ohne Kommunikation ist alles nichts. Entscheidend für den langfristigen Erfolg einer verantwortungsbasierten Unternehmensstrategie ist es, möglichst viele Unternehmensbereiche und Hierarchie-Ebenen von Anfang an mit einzubeziehen. Die Mitarbeiter wollen und müssen von Anfang an mitgenommen werden. Eine erfolgreiche Corporate Responsibility Strategie ist im gesamten Unternehmen integriert und basiert auf den Fähigkeiten des Unternehmens und letztendlich auf denen der Mitarbeiter. Es kann nur davor gewarnt werden, alles in einer einzigen Abteilung anzusiedeln. Allzu leicht entsteht eine Alibifunktion. Marketing und Vertrieb sollten ebenso wie Produktion, Controlling oder Forschung und Entwicklung mit in den Entwicklungs- und

Umsetzungsprozess einbezogen werden.

Oftmals geraten Unternehmen bei der Entwicklung der verantwortungsbasierten Strategie ins Stocken. Sei es, dass es an den notwendigen Erfahrungen mangelt, nicht genügend Man-Power verfügbar ist, oder aber geeignete Partner unbekannt sind. Manchmal werden auch Mängel bei den Vorbedingungen sichtbar und drohen die Entwicklung einer verantwortungsbasierten Strategie zu kippen. Neutrale Dritte können hier wertvolle Unterstützung leisten und oftmals zum Durchbruch verhelfen. Die wenigsten Unternehmen haben ihre Corporate Responsibility in einem Wurf kreiert. Meist gibt es zu Beginn einige erste Schritte in eine favorisierte Richtung und dann wird permanent gefeilt, verbessert und ausgebaut.

Erfolgreich gelungen ist das unter anderem bei betapharm. Das Generikaunternehmen hat über Jahre gemeinsam mit sowohl gemeinnützigen als auch Unternehmenspartnern Lösungen für eine verbesserte Krankheitsbewältigung entwickelt. Das gesellschaftliche Engagement war zwar jenseits des eigentlichen Kerngeschäftes angesiedelt, nutzte aber das Know-how und die Ressourcen des Unternehmens. Nicht ohne Erfolg. Vielfältige Wettbewerbsvorteile konnte das Unternehmen für sich verbuchen, angefangen bei weichen Themen wie Mitarbeitermotivation oder Reputationsgewinn hin zu klaren Vorteilen im Markt. Im hart umkämpften Generikamarkt ist das soziale Engagement ein klares und wertvolles Differenzierungsmerkmal. betapharm hat bei seinen Kunden ein eigenständiges Markenbild geschaffen.

Egal, von welcher Fachabteilung oder Hierarchieebene die Initiative ausgeht. Unternehmen, die ernsthaft, strategisch und nachhaltig Corporate Responsibility betreiben wollen, haben gute Voraussetzungen, auch wirtschaftlich zu profitieren, sich neben einem guten Namen auch noch motivierte Mitarbeiter und emotional gebundene Kunden zu schaffen. Entscheidend für nachhaltigen Erfolg und Wettbewerbsvorteile sind Glaubwürdigkeit und Konsequenz. <<

Petra Kinzl

Die Autorin:

Petra Kinzl ist Geschäftsführerin des Beratungshauses Wertschmied Group GmbH und anerkannte Expertin für verantwortungsbasierte Unternehmensstrategie und Wettbewerbsfähigkeit. Als Mitarbeiterin und Mitglied der Geschäftsleitung bei der betapharm Arzneimittel GmbH war sie maßgeblich am Aufbau der verantwortungsbasierten Wettbewerbsstrategie beteiligt. Weitere berufliche Stationen waren Abbott GmbH und Hayashibara Biochemical Inc (Japan). Die Diplom-Biologin (Universität Würzburg; University of York, UK) mit MBA der London Business School verfügt über internationale Erfahrung in den Bereichen Corporate Responsibility, Strategie, Kommunikation, Marketing & Vertrieb und ist Dozentin an der Ingolstadt School of Management. Kontakt: petra.kinzl@wertschmied.de

