

KOMMENTAR

## Ein Unternehmen ist kein Wohltätigkeitsverein

Firmen sollen soziale Verantwortung übernehmen. Dieses Credo scheint heute unbestritten. Zum Problem wird die Corporate Social Responsibility allerdings, wenn den Unternehmen Aufgaben zugewiesen werden, die eigentlich der Staat wahrnehmen müsste.

---

Sergio Aiolfi 23.11.2018, 07:38 Uhr

Muss sich ein Unternehmen um das Wohl und Weh der Welt kümmern? Soll es Investitionen tätigen, um das Klima zu schützen, oder Massnahmen zur Verringerung der Arbeitslosigkeit ergreifen? Ist es Aufgabe einer Firma, sich für die Reinigung der Weltmeere einzusetzen oder für die Verbesserung der wirtschaftlichen Chancen von Jugendlichen in Afrika? Soll sie Kunst- oder Sportveranstaltungen sponsieren?

Die Debatte um die gesellschaftliche Rolle und Verantwortung von Firmen wird heute mit viel Verve geführt, und der Ruf nach mehr sozialem Engagement der Wirtschaft stösst bei Konzernführern auch auf offene Ohren. Kein Management, das etwas auf sich hält, wird auf ein flammendes Bekenntnis zur Corporate Social Responsibility verzichten wollen. Das Thema mag vom Zeitgeist geprägt sein, ist aber alles andere als neu. Schon vor fünfzig Jahren wurde in der Öffentlichkeit gefordert, dass Unternehmen mehr tun, als «nur» Gewinne zu erwirtschaften; ihre Pflicht sei es, gesellschaftliche Werte zu schaffen, sich beispielsweise für einen hohen Beschäftigungsgrad oder den Schutz der Umwelt einzusetzen. Als Reaktion auf die damalige Debatte publizierte der amerikanische Ökonom und Nobelpreisträger Milton Friedman 1970 einen Aufsatz, in dem er sich dezidiert gegen diese Art von Vereinnahmung der Wirtschaft aussprach. Der im «New York Times Magazine» veröffentlichte Essay trug den Titel: «The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits», und an dieser provokativen These reiben sich Unternehmensexthiker heute noch. Zur Steigerung der Irritation trägt bei, dass man sich der Logik der im Aufsatz präsentierten Argumentation schwerlich entziehen kann.

### Dem Eigentümer verpflichtet

Bei genauerer Lektüre des Texts zeigt sich, dass es Friedman nicht um ein uneingeschränktes Laissez-faire ging. Firmenchefs haben, wie er darlegte, durchaus eine Verantwortung. Allerdings besteht diese nicht gegenüber einer abstrakten Allgemeinheit, sondern gegenüber den Eigentümern der Firma, im Fall von börsenkotierten Unternehmen also gegenüber den Aktionären. Der Manager ist, mit anderen Worten, nicht mehr als ein Agent, der nach den Anweisungen des Prinzipals zu handeln hat. Und da dieser Prinzipal in der Regel Wert auf eine angemessene Rendite legt, ist es Aufgabe des Agenten, den Gewinn zu steigern – jedoch nicht um jeden Preis; wie der Artikel betont, sind die gesellschaftlichen Grundregeln stets einzuhalten, die Gesetze und die gängigen ethischen Normen. Auch gehört zur Gewinnorientierung natürlich nachhaltig zu wirtschaften und als Arbeitgeber attraktiv zu sein.

Friedmans Argumentation, die auf der Institutionenökonomik gründet, ist nach wie vor stichhaltig. Was sich in den letzten fünfzig Jahren indessen geändert hat, ist der Charakter des Prinzipals. Waren 1970 vier Fünftel aller Anleger private Haushalte und bestand nur eine Minderheit aus institutionellen (also grossen) Investoren, machen Letztere heutzutage oft mehr als zwei Drittel eines Aktionariats aus. Die damit verbundene Bündelung der Kräfte hat auch dazu geführt, dass sich die Investoren gegenüber dem Management deutlicher als früher artikulieren können. Und wie sich zeigt, beschränkt sich der Wunschkatalog der Grossanleger längst nicht mehr auf eine Vergrösserung der Gewinne.

Vielen Investoren ist die Corporate Social Responsibility ans Herz gewachsen. Blackrock beispielsweise, die grösste Fondsgesellschaft der Welt, betont bei den Empfehlungen zuhanden von Unternehmen, an denen sie beteiligt ist, die Bedeutung der Nachhaltigkeit. Verlangt werden Vorkehrungen gegen die Effekte des Klimawandels und Massnahmen zur Förderung der Geschlechterdurchmischung in den Belegschaften. «Um langfristig Erfolg zu haben, muss ein Unternehmen nicht nur finanziell reüssieren, sondern auch zeigen, welchen positiven gesellschaftlichen Beitrag es leisten kann», schrieb der Blackrock-Chef Larry Fink unlängst in einem an die Anleger adressierten Brief.

Mit dieser Präferenz für soziale Anliegen ist Blackrock in der Anlegerwelt keine Ausnahme. Wie eine kürzlich durchgeführte Umfrage des Beratungsunternehmens Swipra ergab, sind ein Drittel der hiesigen Investoren und mehr als die Hälfte der internationalen Anleger der Ansicht, Schweizer Firmen müssten mehr tun, um ihre gesellschaftliche Verantwortung wahrzunehmen. Aus Friedmans liberaler Sicht ist gegen diese Art von Forderung nichts einzuwenden; wenn ein Eigentümer wünscht, dass sich seine Firma mehr um die Schaffung von gesellschaftlichem Nutzen kümmert, und er bereit ist, dafür Einbussen bei der Rendite in Kauf zu nehmen, ist ihm das unbenommen.

## **Soziales Eigeninteresse**

Das Spektrum der Corporate-Social-Responsibility-Massnahmen ist indessen breit, und nicht alle schmälern die Rendite. Es gibt soziale Ziele, die sich mit dem Eigeninteresse einer Firma ohne weiteres vereinbaren lassen. Ein Konsumgüter- und Getränkehersteller wie Nestlé beispielsweise, der um seinen guten Ruf besorgt ist und zur Vermeidung negativer Käuferreaktionen oder aggressiver NGO-Kampagnen eine internationale Vereinbarung zur Eindämmung von Plastikabfällen unterzeichnet, handelt wohl im Sinne des Prinzipals. Dasselbe gilt für den Discounter Denner, wenn er sich bereit erklärt, für jede verkauft Packung Fischstäbchen 5 Rappen an eine Umweltorganisation zu überweisen, die sich für eine Eindämmung der Meeresverschmutzung einsetzt. Das ist gesellschaftliche Verantwortung, die für die Firmen Nutzen stiften kann. Man mag sich vielleicht am scheinheiligen Charakter solcher Programme stossen; gegen die Schaffung einer Win-win-Konstellation dieser Art ist prinzipiell aber nichts einzuwenden.

Fragwürdiger sind Engagements, bei denen keinerlei direkter Konnex mit dem Kerngeschäft der geldgebenden Firma mehr auszumachen ist. Auch dafür liefert Nestlé Anschauungsmaterial. Der Konzern betreibt seit vier Jahren die «Alliance for Youth», eine Kampagne zur Förderung professioneller Fähigkeiten von jungen Leuten; sie soll Jugendlichen erlauben, Arbeit zu finden oder ein eigenes Unternehmen zu gründen. Die anfänglich auf Europa ausgerichtete Aktion ist vor kurzem auf Afrika ausgeweitet worden, und der Plan sieht vor, bis 2020 für 220 000 Berufseinsteiger Arbeitsstellen und Ausbildungsmöglichkeiten zu schaffen. Ähnlich weitgreifende Projekte verfolgt auch Unilever: Mit seinem «Sustainable Living Plan» will der Konsumgüterhersteller Wohlbefinden und Lebensgrundlage der Menschheit verbessern und die Umweltbelastung verringern. Und der Konkurrent Danone hat sich im Rahmen eines Projekts namens «One Planet, One Health» verpflichtet, für gesellschaftlichen Fortschritt zu sorgen und sich für die Gesundung des Erdballs und der Erdbevölkerung einzusetzen.

## **Verlängerter Arm des Staates**

Diese ambitionierten Vorhaben, für die global tätige Konsumgüterhersteller eine besondere Vorliebe zu haben scheinen, tönen vielversprechend. Und in den meisten Fällen dürften sie den Segen der Investoren erhalten haben, denen an der sozialen Ausrichtung ihrer Unternehmen gelegen ist. Fragwürdig sind diese Programme dennoch. Die Firmen übernehmen Aufgaben, die eigentlich dem Staat zukommen, mit der Folge, dass die Allokation privater Gelder nicht mehr nach kommerziellen, sondern nach politischen Vorgaben erfolgt. Hat sich ein Unternehmen einmal zur Erfüllung eines sozialen Auftrags bekannt, wird es sich den Begehrlichkeiten vonseiten der Politik nur mehr schwerlich entziehen können: Umweltschutz, Diversität, Frauenquoten, Mindestlohn – die Liste der Forderungen, denen sozial verantwortliche Firmen zu genügen haben, lässt sich beliebig verlängern.

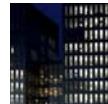
Bedenklich ist überdies, dass in einer von Corporate Social Responsibility geprägten Unternehmenswelt, in der die Schaffung gesellschaftlicher Werte über dem Eigennutzen steht, das Streben nach Gewinn als unwichtig oder gar als verwerflich erscheint. Dabei sind die Erträge der Antriebsmotor und die Überlebensgarantie jeder Firma (selbst von Genossenschaften). Bleiben sie aus und geht ein Unternehmen in Konkurs, ist es ihm auch nicht mehr möglich, dauerhaft gesellschaftlichen Nutzen zu stiften, zu investieren, Arbeitsplätze zu schaffen und Steuern zu bezahlen. Milton Friedmans These, dass die soziale Verantwortung von Unternehmen darin bestehe, den Gewinn zu steigern, kann so auch als weitsichtiges Plädoyer für nachhaltiges Wirtschaften verstanden werden.

---

#### GASTKOMMENTAR

#### **Moralabstinenz löst gar nichts**

Corporate Social Responsibility als präventives Risikomanagement-Instrument kann schmerzhaften Erfahrungen vorbeugen.



Marco Casanova / 3.2.2016, 05:30

---

#### KOLUMNE

#### **Was steht im Pflichtenheft eines Unternehmens?**

Gewinnstreben gehört nicht zu den Postulaten der Corporate Social Responsibility. Doch gerade Profitabilität bildet die Basis für Nachhaltigkeit, wie ein Hilfsprojekt von Novartis in Kenya zeigt.

Sergio Aiolfi / 28.1.2016, 07:00

---

#### **Newsletter NZZ am Abend**

Erfahren Sie, was heute wichtig war, noch wichtig ist oder wird! Der kompakte Überblick am Abend, dazu Lese-Empfehlungen aus der Redaktion. [Hier können Sie sich mit einem Klick kostenlos anmelden.](#)

---

Copyright © Neue Zürcher Zeitung AG. Alle Rechte vorbehalten. Eine Weiterverarbeitung, Wiederveröffentlichung oder dauerhafte Speicherung zu gewerblichen oder anderen Zwecken ohne vorherige ausdrückliche Erlaubnis von Neue Zürcher Zeitung ist nicht gestattet.