

DER BETRIEBSWIRT

Die Firma muss der Gesellschaft nutzen

Unternehmerisches Gewinnstreben wird hinterfragt. Manager genießen geringes Vertrauen. Selbst Bayern München und Deutsche Börse prüfen ihren öffentlichen Nutzen.

Von Timo Meynhardt, Peter Gomez und Markus Schweizer

Jeder weiß es, nur die Konsequenzen sind für die Wirtschaft nicht leicht zu tragen: Die in der Betriebswirtschaftslehre gängige Vorstellung von Wertschöpfung (Transformierung eines Gutes in eines mit einem höheren Nutzen) reicht heute nicht mehr aus, um die Realität zu verstehen und zu meistern. Nutzen ergibt sich mehr denn je im Auge des Betrachters. Werte werden eben nicht einfach geschaffen oder gar geliefert. Wertschöpfung entsteht durch Wertschätzung.

Dass dies kein Wortspiel aus der akademischen Welt ist, beweist die Unternehmensrealität. Kunden, Geschäftspartner, Investoren, die Medien, Politik und die breitere Öffentlichkeit sind kritischer denn je und fragen nach der Legitimation unternehmerischen Profitstrebens. Kein Unternehmen möchte deshalb Fehler machen, die zu moralischen Vorwürfen oder zu politischer Debatte führen und vielleicht das ganze Geschäftsmodell mit in den Abgrund reißen. Man baut deshalb Abteilungen für gesellschaftliche Verantwortung (Corporate Social Responsibility) auf und entwickelt Nachhaltigkeitsstrategien. Das ist alles gut und recht, aber dies zielt am Kern der Sache vorbei. Vor allem ist es zu defensiv gedacht und unterschlägt die Vielfalt der gesellschaftlichen Beiträge von Unternehmen, die sich aus dem Kerngeschäft ergeben. Organisationen „verkaufen“ sich heute oft unter Wert, und sie dürfen sich nicht wundern, wenn die Gesellschaft viele Leistungen als selbstverständlich ansieht beziehungsweise nicht wahrnimmt und wertschätzt.

Aber woran soll man sich orientieren? Keines der allgemein anerkannten Paradigmen der Betriebswirtschaftslehre kann heute für sich beanspruchen, allein die normative Rechtfertigung für unternehmerisches Handeln zu liefern. Die „eigentliche Bestimmung“ dessen, was ein Unternehmen ist, gibt es nicht. Sie ist jeweils errungen in einem historischen Kontext, einer politischen Rahmenordnung und durch die Tatkraft von echten Unternehmern, die Problemlösungen entwickeln, die jemand braucht und die das Gemeinwesen voranbringen. Nur so lässt sich eine Gesellschaft vom Wert der Wirtschaft überzeugen.

Ganz ohne Kompass geht es aber auch nicht. Es lohnt an dieser Stelle ein Rückgriff auf den Ansatz von Peter Drucker, dem Vater des modernen Managements. Er hat die „gesellschaftliche Funktion“ von Unternehmen als Ausgangsbasis seiner Überlegungen genommen. Diese Perspektive gewinnt wieder an Attraktivität, weil sie der Entfremdung von Wirtschaft und Gesellschaft und dem wachsenden Vertrauensverlust etwas entgegensetzt.

Legitimität – also breiter gesellschaftlicher Rückhalt – ist das Ergebnis einer Geschäftstätigkeit, die im Interesse der Gesellschaft ist. Dabei reicht es keineswegs aus, nachgefragte Produkte und Dienstleistungen anzubieten, Arbeitsplätze zu schaffen und Steuern zu zahlen. Organisationen schaffen immer auch einen gesellschaftlichen Nutzen, dieser findet aber weder in der Strategie noch in der öffentlichen Wahrnehmung einen angemessenen Niederschlag. Im Mittelpunkt steht daher die Frage: Was macht eine Organisation wertvoll für die Gesellschaft? Es geht um ein Wertschöpfungsverständnis, bei dem der Beitrag zum Zusammenleben in einem Gemeinwesen als Teil der Organisationsleistung gesehen wird.

In der neueren Literatur wird deshalb vom Public Value einer Organisation gesprochen. Dieser bezeichnet den Wertbeitrag und Nutzen, den eine Organisation für die Gesellschaft erbringt. Im Zentrum ste-



Illustration Peter von Tresckow

hen dabei nicht Zusatzaktivitäten, Spendenethik oder Philanthropie. Vielmehr geht es um das Kerngeschäft und dessen Einbettung in gesellschaftliche Zusammenhänge.

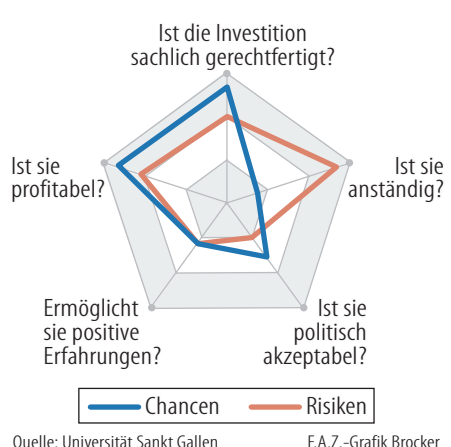
Der Begriff Public Value wurde zunächst von Mark Moore in der Verwaltungswissenschaft eingeführt, um dort ein Wertschöpfungsverständnis zu fördern, was wieder die Orientierung am Gemeinwohl in den Mittelpunkt rückt. Längst jedoch hat die Public-Value-Idee die Unternehmenswelt erreicht und auch dort die Frage nach dem Abgleich am Gemeinwohl neu gestellt. Zunächst: Die Antwort darauf führt nicht zwangsläufig in Richtung mehr Nachhaltigkeit oder mehr gesellschaftliche Verantwortung. Sie führt zuallererst zu einer systematischen Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Erwartungen.

Damit verbunden ist die Aufforderung, das Ohr näher an der Gesellschaft zu haben, denn eines ist klar: Es reicht nicht (mehr), sich allein auf das zu berufen, was legal ist. Wenn die Legitimation schwindet, nutzt der Ruf nach Recht und Gesetz nur bedingt. Weder liegt die Lösung in überzogenen Verantwortungserwartungen an die Unternehmen, denn deren allererste Verantwortung besteht darin, Profitabilität zu erzielen, noch kann die Wirtschaft sich zurücklehnen. Wie aber kommt man aus der Defensive?

Einen Zugang bietet der an der Universität St. Gallen entwickelte Public-Value-

Dimensionen der Wertschöpfung

Beispielhafte Auswertung einer Public Value Scorecard (PVSC)



Unternehmen müssen ihre Gewinnprognosen präzisieren

Für den Konzernlagebericht gilt seit Jahresbeginn ein neuer Rechnungslegungsstandard

geg. FRANKFURT, 2. Februar. Reingegeben sind wir in das Jahr 2014, aber mit welchem Ergebnis kommen wir wieder raus? Das würden auch Manager, Anleger und Mitarbeiter gern wissen. Publiziert werden soll die Prognose für das Jahresende im Lagebericht. Der Lagebericht ist nach deutschem Recht (HGB) Teil des Geschäftsberichts. Alle großen Unternehmen legen zwar Rechnung nach den internationalen Regeln IFRS, die keinen Lagebericht als zwingenden Bestandteil des Geschäftsberichts kennen. Aber auch diese Konzerne müssen der Vorschrift Genüge tun und einen Lagebericht vorlegen. Da das Gesetz nur sehr allgemein eine

Darstellung der Lage hinsichtlich ihrer Chancen und Risiken fordert, die ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild abgeben muss, hat der deutsche Standardsetzer DRSC einen Rechnungslegungsstandard für die inhaltliche Ausgestaltung des Lageberichts (DRS 20) vorgelegt. Hierin wird ausgeführt, wie diese Vorgehensweise idealerweise ausgefüllt werden sollte. Der Standard hat zwar keinen Gesetzescharakter. Er ist freiwillig und erstmals für die Geschäftsjahre beginnend am 1. Januar 2014 anzuwenden. Er dürfte sich aber zu einem Standard entwickeln, zumal Vizepräsident Bettina Thormann für die Deutsche Prüfstelle für

Ansatz. Er zielt darauf ab, selbstbewusst und selbstkritisch den gesellschaftlichen Wertbeitrag zu verstehen, zu analysieren und diesen aktiv zu managen. Der Ansatz orientiert sich an einem ganzheitlichen Menschenbild.

Mehr denn je „machen“ Unternehmen und Verwaltung Gesellschaft. Denn sie sind es, die unsere Bilder im Kopf darüber beeinflussen, was wir Gemeinschaft und Gesellschaft nennen. Public Value kann demnach geschaffen oder zerstört werden. Dies wird – der Definition folgend – immer dann bemerkt, wenn das individuelle Erleben und Verhalten von Personen und Gruppen so beeinflusst wird, dass dies stabilisierend oder destabilisierend auf Bewertungen des gesellschaftlichen Zusammenhalts, das Gemeinschaftsleben und die Selbstbestimmung des Einzelnen im gesellschaftlichen Umfeld wirkt.

Im Kern geht es um eine konsequente und gleichberechtigte Beachtung unterschiedlicher Facetten der menschlichen Natur und damit der Maßstäbe, an denen sich auch wirtschaftliche Aktivitäten messen lassen muss. Den Bezugsrahmen bildet ein Ansatz, bei dem vier in der Psychologie gut beschriebene Grundbedürfnisse gleichberechtigt nebeneinanderstehen:

1. Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle (instrumentell-utilitaristisch, Fokus auf den Nutzen);
2. Bedürfnis nach Selbstverwalterhalt und -steigerung (moralisch-ethisch, Fokus auf das Individuum);
3. Bedürfnis nach positiven Beziehungen (politisch-sozial, Fokus auf die Gruppe);
4. Bedürfnis nach Unlustvermeidung und Lustgewinn (hedonistisch-ästhetisch, Fokus auf positive Erfahrung).

Public Value wird immer dann wahrgenommen, wenn unternehmerisches Handeln positiv zur Erfüllung oder Veränderung dieser Bedürfnisse beiträgt. So hat jedes Auto nicht nur einen finanziellen Wert, sondern der Autohersteller nimmt neben dem funktionalen Wert mit seinem Produkt auch aktiv Einfluss auf moralische (Selbstwert), politische (hier: Status) und nicht zuletzt ästhetische Werte.

Was zählt, ist das Zusammenspiel dieser Werte, die durchaus im Konflikt stehen können. Die Geschichte der Menschheit zeigt uns unmissverständlich auf, dass man die Moral nicht dauerhaft über die Politik oder die positive Erfahrung

nicht über das Geld stellen kann. Es gibt auch kein wirklich belastbares Primat der Ethik. Vielmehr: „Public Value ist what the public values.“ Die Konsequenzen eines solchen Wertrelativismus sind befreiend und verstörend zugleich.

Eine methodische Basis für das Management bietet die Public Value Scorecard (PVSC). Sie setzt finanziell-ökonomische Erwartungen ins Verhältnis mit anderen Wertschöpfungsdimensionen (siehe Abbildung). Im Einzelfall zeigt sich, dass eine Investition sachlich gerechtfertigt und profitabel, moralisch zweifelhaft, aber gleichzeitig politisch akzeptabel ist.

Die PVSC erlaubt insgesamt eine Bewertung, inwieweit der gesellschaftliche Nutzen ein wirtschaftlich relevanter Aspekt ist. Sie hilft damit auch, den Beitrag von Unternehmen zum gesellschaftlichen Fortschritt zu erkennen, und macht ebenso sichtbar, wo Public Value zerstört wird.

Dieser Scorecard-Ansatz wird heute von einer Schweizer Versicherung genutzt, um Voraussetzungen für eine Akquisition zu prüfen. Unternehmen wie Fresenius Medical Care versuchen darüber ihr eigenes Geschäft besser aus Sicht der Stakeholder zu verstehen. Der FC Bayern München hat kürzlich ebenso den eigenen Public Value bestimmt, um Spannungsfelder herauszuarbeiten, in denen sich das angestrebte Wachstum auf dem Weg in die Weltliga bewegt. Die Deutsche Börse AG hat den Ansatz genutzt, um eine Standortbestimmung zwischen Aktienwert und Gemeinwohl vorzunehmen. Im Verwaltungsbereich wird in der Bundesagentur für Arbeit neben der Kundenzufriedenheit auch die Public-Value-Zufriedenheit gemessen.

Das meinen wir mit der Aufforderung, die Wertschöpfung neu zu verstehen: Die Transformation eines Gutes in eines mit einem höheren Nutzen bleibt weiterhin die wichtigste Aufgabe eines Unternehmens. Nur sollten die mitproduzierten gesellschaftlichen Werte selbstbewusst zur Steigerung des Unternehmenswertes genutzt werden.

Timo Meynhardt ist Managing Director des Center for Leadership and Values in Society der Universität St. Gallen und Professor für Management an der Leuphana Universität Lüneburg. Peter Gomez war Verwaltungsratspräsident der Six Group und Rektor der Universität St. Gallen. Markus Schweizer ist Managing Partner der Beratungsgesellschaft Ernst & Young Schweiz.

die zumindest die Qualität einer qualifiziert komparativen Prognose hat. Das schließt künftig aus, dass Prognosen aus rein qualitativen Aussagen bestehen nach dem Muster „Der Gewinn wird sich positiv entwickeln“. Auch „der Gewinn wird steigen“ ist danach nicht mehr ausreichend. Der Anstieg muss nicht exakt quantifiziert werden auf eine absolute Höhe (150 Millionen Euro), eine bestimmte Prozentzahl oder ein Intervall (um 5 bis 10 Prozent). Aber dass er „leicht steigen“ werde, sollte mindestens ausgeführt werden. Solche Prognosen sollten für alle wichtigen finanziellen und nichtfinanziellen Größen möglich sein.

WIRTSCHAFTSBÜCHER

Dollar-Dominanz

Die amerikanische Währung bleibt die Nummer eins

Die Macht des Dollar zeigt sich gerade wieder in der aktuellen Krise mancher Schwellenländerwährungen. Man mag darüber streiten, ob diese Krise eher durch eigene wirtschaftspolitische Fehler der Schwellenländer oder durch Reaktionen großer Geldgeber auf die amerikanische Geldpolitik verursacht worden ist. Vollständig wegdefinieren lässt sich ein Einfluss der amerikanischen Geldpolitik und amerikanischer Großanleger aber nicht. Andererseits sind seit Jahrzehnten unablässig Stimmen zu vernehmen, die den Dollar mindestens im Niedergang, manchmal sogar vor dem Untergang sehen.

Eswar S. Prasad, früher beim Internationalen Währungsfonds (IWF) tätig und heute Professor an der Cornell University in den Vereinigten Staaten, wagt in seinem Buch „The Dollar Trap“ eine Prognose: Der Dollar wird noch lange die dominierende Währung in der Welt bleiben, und das ist auch gar nicht die schlechteste Aussicht. Der Dollar bleibt dominierend, obgleich die amerikanische Wirtschaftspolitik keineswegs über Zweifel erhaben wäre. Aber es gäbe einfach keine richtige Alternative.

Prasad beginnt mit dem Jahr 2007 ausgebrochenen Finanzkrise. Die hatte ihren Ursprung in den Vereinigten Staaten, die in eine Rezession fielen, und zumindest um die Zeit des Zusammenbruchs von Lehman Brothers bestanden Zweifel an der Solidität des amerikanischen Bankensystems. Man hätte denken sollen, dass in dieser Zeit eines schwankenden Vertrauens in Amerika auch das Vertrauen in den Dollar nachgelassen hätte. Aber dem war nicht so – der Dollar ist immer noch der sichere Hafen für viele Kapitalanleger. Schaut man sich Statistiken über Reservewährungen an, hat der Dollar seit dem Jahr 2007 an Bedeutung gewonnen.

Nach Ansicht Prasads, und hier wird man ihm nicht widersprechen können, hängt dies einerseits mit der Wirtschaftskraft der Vereinigten Staaten und der Liquidität am Markt für amerikanische Staatsanleihen zusammen, andererseits aber auch an einem transparenten demokratischen System, das Eigentumsrechte schützt. Nimmt man dies zusammen, kann niemand auf absehbare Zeit mit dem Dollar konkurrieren: Die wirtschaftlichen Schwierigkeiten Europas hemmen den Aufstieg des Euro, und der chinesische Renminbi kommt vorerst wegen Kapitalverkehrskontrollen und weniger transparenter Institutionen in China auch nicht als großer Rivale in Frage. Weitere ernsthafte Wettbewerber gibt es sowieso nicht – der Markt für Gold ist viel zu klein, als dass das Edelmetall

Transatlantische Union

Amerika und Europa müssen eng zusammenstehen

Richard Rosecrance ist ein prominenter amerikanischer Politikwissenschaftler, der sowohl der Harvard University als auch der University of California, Los Angeles, verbunden ist. In seinem neuen Buch entwirft er eine Vision von der Wiederaufkehrung des Westens. Das Buch ist in vieler Beziehung verführerisch. Die Vielzahl der angerissenen Themen und Thesen kann Rezensenten in die Versuchung führen, sich in punktuellen Bedenken zu verlieren, die selbst im Falle gerechtfertigter Einwände kaum Folgen für die Beurteilung der zentralen Thesen des Buches hätten.

Das Buch liest sich fast schon allzu leicht. Deshalb kann man die vorhandene theoretische Struktur des Buches übersehen. In den ersten vier Kapiteln behandelt Rosecrance einige Determinanten des Wirtschaftswachstums und die Aussichten der großen Länder und Wirtschaftsblöcke. Obwohl es nicht immer so war, unterstellt Rosecrance erstens, dass heutzutage größere Staaten oder Wirtschaftsräume bessere Wachstumsaussichten als kleinere haben, zweitens, dass die Vorteile der Rückständigkeit dafür sorgen, dass Nachzügler bei der wirtschaftlichen Entwicklung viel schneller als die westlichen Volkswirtschaften wachsen. Das impliziert, dass China in Kürze die größte Volkswirtschaft der Welt werden wird, dass auch Indien bald eine riesige Volkswirtschaft werden wird.

Was die Weltpolitik angeht, vertritt Rosecrance im fünften Kapitel zwei Thesen. Die erste These lautet, Machtwechsel im Sinne der Ablösung einer Großmacht, Weltmacht oder Hegemonialmacht durch eine andere impliziert steigende Kriegsgefahr. Die zweite These lautet, ein Mächtegleichgewicht reiche zur Abschreckung aufstrebender Mächte nicht aus. Dazu benötige man eine klare Übermacht.

Die ökonomischen und weltpolitischen Argumente zusammen laufen darauf hinaus, dass der unvermeidliche Aufstieg Chinas und die Entthronung der Vereinigten Staaten als globaler Vormacht gefährlich sind. Wenn man die von Rosecrance vorgebrachten theoretischen Argumente akzeptiert, dann ist eine transatlantische Union die Lösung von zwei zentralen Problemen. Sie könnte das Wirtschaftswachstum in Europa und den Vereinigten Staaten beleben,

noch einmal eine bedeutende Rolle in der Währungspolitik spielen könnte.

Aus diesem „exorbitanten Privileg“, das aus dem Status einer faktischen Weltwährung resultiert, lassen sich weitere Vorzüge ziehen. Prasad befasst sich auch mit der Idee von „Währungskrieg“, also dem Versuch von Ländern, durch Abwertungen Wettbewerbsfähigkeit zu Lasten anderer Länder zu gewinnen. Wenn Abwertungen so vorteilhaft wären, dürfte man derzeit allerdings nicht von einer Krise in den Schwellenländern reden, sondern die Abwertungen von Währungen wie der türkischen Lira oder dem brasilianischen Real als – aus der Sicht dieser Länder – hochoffizielle Preis Anpassungen sehen. Warum aber werden solche Abwertungen als ein Problem angesehen?

Die Antwort ist einfach. Heutzutage reicht es nicht, bei Wechselkursveränderungen nur auf Handelsströme zu schauen, sondern man muss auch Bestände wie Vermögen und Verbindlichkeiten betrachten. Und hier wird das Privileg der Amerikaner deutlich: Sie können sich in eigener Währung im Ausland verschulden (etwa in Form von Staatsanleihen, die von Chinesen und Japanern gekauft werden); die Amerikaner besitzen aber auch über ihre großen Kapitalanleger erhebliche Auslandsaktiva in Fremdwährung. Wenn nun der Dollar abwertet, steigt in der Bilanz mit dem Ausland der Wert der Aktiva relativ zum Wert der Passiva, weil auf der Aktivseite Fremdwährungsanlagen stehen, auf der Passivseite aber Dollarverbindlichkeiten.

In Schwellenländern, die Leistungsdefizite durch Kapitaleinfuhren finanzieren, sieht es genau anders aus: In diesen Ländern stehen auf der Aktivseite von Banken und Unternehmen überwiegend Forderungen in Landeswährung, aber auf der Passivseite viele Verbindlichkeiten in Dollar (oder Euro oder Yen), weil sich die Banken und Unternehmen in den vergangenen Jahren stark in westlicher Währung verschuldet haben. Wenn nun die Währung eines Schwellenlandes deutlich abwertet, steigt der Wert der Passiva (der Verbindlichkeiten in Fremdwährung) im Vergleich zu den Aktiva. Wenn es schlecht geht, können dann Banken in den Schwellenländern in Schwierigkeiten kommen. Daher können in erster Linie die Vereinigten Staaten eine Abwertung ihrer Währung in Betracht ziehen, für viele andere Länder wäre der Beginn eines „Währungskrieges“ gefährlich.

GERALD BRAUNBERGER

Eswar S. Prasad: The Dollar Trap. How the U.S. Dollar Tightened its Grip on Global Finance. Princeton University Press, Princeton 2014, 408 Seiten, 35 Dollar

obwohl natürlich auch innerhalb einer solchen Union Wachstumsraten wie in China nicht erreicht werden können. Ein gewohnter Westen mit 800 Millionen Einwohnern und wesentlich höherem Pro-Kopf-Einkommen als China würde noch lange die Weltwirtschaft und Weltpolitik dominieren. Eine chinesische Herausforderung gegen einen solchen Block wäre aussichtslos. In den letzten vier Kapiteln deutet Rosecrance außerdem noch an, dass der Westen auch Japan kooptieren sollte.

Die kulturellen Unterschiede zwischen Japan und dem Westen hält der Verfasser für kein Hindernis. Auf ganz lange Sicht würde die Attraktivität eines noch lange in Wohlstand, Technologie und Wissenschaft führenden Westens auch die Kooptation Chinas erlauben und damit die Gefahr großer Kriege überwinden. Eine transatlantische Union wäre damit ein Baustein zu einer globalen Freihandels- und Friedensordnung.

Obwohl die Vision einer transatlantischen Union als Wundermittel zur Lösung sowohl wirtschaftlicher als auch sicherheitspolitischer Probleme Skepsis hervorrufen kann, mag man Rosecrance zunächst einmal deswegen kritisieren, weil er unzureichend dokumentiert, wie gut seine zentralen Thesen empirisch gestützt sind. Das gilt auch für die ökonomische Basis. Bei einzelnen Empfehlungen sieht es dann problematischer aus. Ist ein Festkurs zwischen Dollar und Euro wirklich wünschenswert? Vielleicht braucht eine transatlantische Union genau wie der Euroraum die Abwertungsoption, um die Wettbewerbsfähigkeit nachhinkender Gebiete wiederherzustellen. Gerade weil die bei Rosecrance positiv herangezogene wirtschaftshistorische Literatur, darunter Arbeiten von Eric Jones, einen Zusammenhang von Kleinheit von politischen Einheiten und wirtschaftlicher Freiheit, auch von Freiheit und Wohlstand sieht, könnte man durchaus fragen, ob die Realisierung von Rosecrance“ Programm mit der Kriegsgefahr auch die wirtschaftliche Freiheit verringern würde. Kurz: Das Buch propagiert eine großartige Vision, die aber auch offene Fragen aufwirft.

ERICH WEDE

Richard Rosecrance: The Resurgence of the West. How a Transatlantic Union Can Prevent War and Restore the United States and Europe. New Haven 2013, Yale University Press, 204 Seiten, 27,50 Dollar