

# Shareholder und Stakeholder Das Ende der Rüpelhaftigkeit

Der Business Roundtable der führenden 190 amerikanischen Unternehmen hat kommuniziert, dass das Ende des Shareholder-Value-Zeitalters gekommen sei. Das Paradigma, welches über dreissig Jahre die Verantwortung der Unternehmen für die Maximierung der Erträge proklamierte, soll durch den sogenannten Stakeholder-Ansatz ersetzt werden.

Firmen, die sich um ihre Reputation kümmern, sind sich schon lang bewusst, dass sie in ihrer täglichen Arbeit dem Dialog mit den Anspruchsgruppen verpflichtet sind, wenn sie ernst genommen werden wollen. Der Business Roundtable vollzieht also nach, was gute Firmen schon lange machen.

## Ein Unternehmen, das keine Gewinne erwirtschaftet, verschwindet bald

Die Botschaft der 190 US-Firmen ist dennoch nützlich: Offenbar haben nun auch grösste Firmen gemerkt, dass man Kunden, Mitarbeitende, Lieferanten und gesellschaftliche Anspruchsgruppen ernst nehmen sollte. Ausserdem ist es ein Weckruf für unbelehrbare Unternehmen, die den Profit der Eigentümer einseitig maximieren und denken, mit dem Entrichten von Steuern und Abgaben sei dem Allgemeinwohl Genüge getan.

Es ist und bleibt richtig, dass Unternehmen dazu da sind, Gewinne zu erwirtschaften, weil diese das messbare Ergebnis dafür sind, dass ein Unternehmen Mehrwert schafft. Erwirtschaftet ein Unternehmen keine Gewinne, dann wird es bald verschwinden. Unternehmen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch Lieferanten nicht wertschätzen, werden von ihnen keine gute Arbeit erwarten können, solche, die ihre Kunden nicht auf dem Radar haben, werden an ihnen vorbeiproduzieren, und Unternehmen, die ihr soziales und politisches Umfeld missachten, werden zumindest in demokratischen Staaten früher oder später abgestraft.



**Dominique Reber**  
Partner, Hirzel Neef Schmid Konsulenten



**Victor Schmid**  
Partner, Hirzel Neef Schmid Konsulenten

«Gute Gewinne waren noch nie Legitimation für gesellschaftliche Rüpelhaftigkeit.»

Gewinne zu erzielen, hat aber noch nie genügt und war nie Legitimation für gesellschaftliche Rüpelhaftigkeit. Social Media verstärken diese Entwicklung.

Zwei Beispiele, die zeigen, wie Firmen ihre Verantwortung wahrnehmen können: Ein grosses energieintensives Unternehmen sieht sich mit Energiepreisen in der Schweiz konfrontiert, die im europäischen Vergleich diskriminierend sind. Müssten energieintensive Produkte importiert werden, wäre deren ökologischer Fussabdruck grösser, müsste die Firma die Tore schliessen, entstünden Kosten bei der Arbeitslosenversicherung und die Eigentümer müssten ihr Eigentum abschreiben – unterm Strich ein Verlust für alle. Der Stakeholder-Ansatz erlaubt, ja fordert gar, dass ein Unternehmen die Verantwortung wahrnimmt und für bessere Rahmenbedingungen kämpft. Der Einbezug der Stakeholder, hier der Zivilgesellschaft, kann dem Unternehmen helfen, seine Sichtweise mehrheitsfähig zu machen und falsche Regulationsanreize zu ändern.

## Wer auf einem Auge blind ist, wird es als Unternehmen schwer haben

Der Angriff eines Aktivisten, der alleine auf die kurzfristige Maximierung des Werts der Aktie abzielte, konnte durch eine klare Stakeholder-Strategie dank Verbündeter abgewendet werden. Denn Mitarbeitende, Gewerkschaften, Lieferanten können im medialen und regulatorischen Kampf helfen, die Interessen des Unternehmens differenziert zu verteidigen.

Der Stakeholder-Ansatz ist nützlich, weil er Unternehmen ermutigt, sich aktiv in gesellschaftliche, ökologische und regulatorische Fragen einzumischen. Aktive Kommunikation und Agenda-Setting sind zielführend für die nachhaltige Entwicklung von Unternehmen. Bewähren werden sich jene Firmen, die wissen, wie man auf der ganzen Klaviatur spielen. Schwer haben werden es Firmen, die auf diesem Auge bislang blind sind.

MEHRWERT (131)

## Adieu, liebe Stechuhr

KARIN KELLER

Acht Stunden und 24 Minuten, vier Stunden zwölf, 32 Stunden 48 Minuten, 24 Stunden. Jahrelang begleitete mich solche Zahlen – durch die trockene kantonale Verwaltung, in der kreativen Agenturwelt, ja, gar in der lustvollen Reisebranche waren sie stets an meiner Seite. Ich habe sie nie ins Herz geschlossen und trotzdem haben sie sich bei mir eingebrannt. Meine täglichen Arbeitsstunden, die Sollzeiten pro Woche, die Bruchteile von 40, 41 oder 42 Wochenstunden, je nach Pensum aufgestückt in mehr oder weniger sinnvolle Minuten-Tranchen. Sie waren die Leitplanken auf meiner Angestellten-Autobahn, sie waren mein Kompass im Arbeitsdschungel – neben meiner Leistung und den zu erledigenden Aufgaben, selbstverständlich. Seit einiger Zeit bin ich die lästigen Bies-ter los: Als Selbstständige kann ich meine Arbeitszeiten gänzlich selber bestimmen. Kein Chef überprüft, ob ich erst um zehn Uhr komme und nach einer langen Mittagspause bereits um drei Uhr den Schreibtisch hinter mir lasse. Absolute



«Auch wir Selbstständigen müssen rechnen.»

Freiheit! Doch die Sache hat einen Haken: Natürlich, auch wir Selbstständigen müssen rechnen, doch die Mathematik ist erstaunlicherweise mein kleinstes Problem. Nein, es ist die Psychologie, die mir einen Strich durch die Rechnung macht: acht Stunden 24, vier Stunden zwölf, klingt es in meinen Kopf. Du darfst noch nicht nach Hause, singen die Stimmen, la-la-la-la. Diese magischen Zahlen, sie scheinen mir immer noch Garantien für Qualität und Erfolg zu sein.

Und so sitze ich eines Tages an meinem Schreibtisch – die Arbeit ist erledigt und ich könnte die Freiheit geniessen – und tue das, was jede vernünftige Angestellte tun würde, die noch ein wenig Zeit totschlagen muss: Ich mache einen Ausflug ins Internet. Katzenbabys, Schmolllund-Selfies und exotische Reiseziele buhlen um meine Aufmerksamkeit, als mein Blick auf die Headline eines Artikels fällt: «Angst ist ein schlechter Ratgeber für Unternehmer». Und schlagartig wird mir klar: Ich habe Angst. Angst vor der absoluten Freiheit. Denn wer absolute Freiheit hat, der hat auch absolute Verantwortung. Die lieben Zahlen also, sie sind mitnichten Garantien für Qualität und Erfolg, sondern ganz einfach Ausreden dafür, gewohntes Terrain nicht zu verlassen und nichts Neues zu wagen. Zeit, sie endgültig loszuwerden.

Karin Keller, Inhaberin Textagentur Abcwerk.

# ESG In Harmonie mit dem Markt

Kein Tag vergeht, an dem in den Medien nicht vielfältig über Sustainable Finance geschrieben wird. Dies liegt nicht zuletzt daran, dass sich seit einiger Zeit eine starke Dynamik auf dem Markt für nachhaltige Finanzdienstleistungen entwickelt. Einerseits liegen Investmententscheidungen immer öfter Nachhaltigkeitskriterien zugrunde. Andererseits können Unternehmen bei Investoren zunehmend dadurch punkten, dass sie ESG-Kriterien in ihrem Businessmodell berücksichtigen. ESG steht für «Environment, Social, Governance» (Umwelt, Soziales und Unternehmensführung) und wird häufig gleichbedeutend mit Sustainable Finance verwendet.

Grossmehrheitlich besteht in der gesamten Wirtschaft Einigkeit darüber, dass ein achtsamer Umgang mit Ressourcen, Umwelt und Mitmenschen angebracht ist. Hinter dem kräftigen Zuwachs nachhaltiger Finanzdienstleistungen stecken jedoch nicht nur ethische Präferenzen, sondern auch ökonomische Überlegungen bezüglich Rendite und Attraktivität von Anlagen. Ein Verschlafen dieses Trends könnte unmittelbar den ökonomischen Erfolg eines Investors oder Unternehmers beeinträchtigen.

Das Festlegen von Nachhaltigkeitskriterien sowie das Abwägen der verschiedenen ESG-Kriterien gegeneinander sind enorm anspruchsvoll. Nehmen wir an, ein Kohleunternehmen wird als nicht nachhaltig definiert, wodurch dessen Attraktivität für gewisse Investoren sinkt. Dies kann dazu führen, dass einerseits



«Nachhaltigkeit soll mit mehr Wohlstand einhergehen.»

**Rebecca Knoth-Letsch**,  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
Umweltpolitik, Economiesuisse



**Sandrine Rudolf von Rohr**  
Stv. Leiterin Wettbewerb  
Economiesuisse

weniger nicht erneuerbare Energie produziert wird (ökologisch positiv) und andererseits Minenarbeiter ihre Arbeitsstelle verlieren (sozial negativ).

## Die Marktchancen von nachhaltig orientierten Unternehmen steigen

Fest steht, dass der Sustainable-Finance-Zug Fahrt aufgenommen hat. Es stellt sich nicht mehr die Frage, ob sich Unternehmen damit auseinandersetzen sollen, sondern in welchem Umfang sie das tun sollen – und auf welche Weise. Führungsverantwortliche sind gefordert, ESG-Faktoren im Risikomanagement zu berücksichtigen und ihre internen Prozesse, Richtlinien und Produkte entsprechend zu überprüfen. Dadurch können Unternehmen einen kompetitiven Vorteil gegenüber trägeren Konkurrenten erlangen. Die Erarbeitung und Offenlegung von vorteilhaften, ESG-relevanten

Unternehmensdaten wird den betreffenden Unternehmen zum Wettbewerbsvorteil verhelfen. Durch technologische Innovation, bessere Risikobewältigung, Senkung der Energiekosten und Förderung der Unternehmenskultur steigen die Marktchancen von nachhaltig orientierten Unternehmen.

Nachhaltige Anlagen ermöglichen einen konkreten Beitrag zur Erreichung der globalen Klima- und Nachhaltigkeitsziele im Sinne der Wirtschaft. Dies zeigt Economiesuisse auch in der neuesten Publikation zu Sustainable Finance. Nachhaltigkeit soll mit wachsendem Wohlstand einhergehen dürfen, ohne dass Werte gegen Wertschöpfung ausgespielt werden. Das ist insofern richtig, als beide – Werte und Wertschöpfung – ihre Berechtigung haben. Sustainable Finance fügt sich in dieser Form harmonisch in den Tanz der Marktkräfte ein und ist kein verbissenes Armdrücken zwischen vermeintlich konträren Kräften.

## DIALOG



**HZ Nr. 39** 26.9.2019  
«Gerangel der Alphatieri»  
Es könnte durchaus die Nachfolgekomödie von Victor Giacobbos «Ernstfall in Havanna» sein. Aber der private Streit zweier Alphatieri schadet der Glaubwürdigkeit einer global tätigen Grossbank. Mit jedem neuen bekannten Detail der Affäre steigt der Unglaube und damit verbunden die Frage nach der Tauglichkeit dieser Menschen in ihren Positionen als Topmanager. Dieses ab-

gehobene Machogehabe ist alles andere als neu und seit der letzten Finanzkrise auch einer breiten Öffentlichkeit bekannt. Die Versprechungen der grossen Banken, dass aus den damaligen Verfehlungen in den Unternehmenskulturen massive Veränderungen passiert seien, werden mit solchen Affären alles andere als bestätigt. Viel eher bekommen die Kritiker recht, dass sich seit der Finanzkrise in vielen grossen Bankinstituten an der Unternehmenskultur nicht massgeblich viel verändert hat.  
Pascal Merz



**HZ Nr. 39** 26.9.2019  
«Handelszeitung»-Analyse von Klaus W. Wellershoff  
@KWWellershoff in @handelszeitung: Geldpolitik – fünf vor oder nach zwölf? Warum die SNB verstanden hat – hoffen wir, dass es nicht zu spät ist für eine Rückkehr zu einer pruden-ten, der Preisstabilität verpflichteten Politik #geldpolitik.  
Natasja Sommer  
@natasja\_sommer

**HZ-Newsletter Lunch Topics** 25.9.2019  
«Manor-Drama an Bahnhofstrasse: An der Attraktivität von Betongold gescheitert»  
Ich mag es, wenn @MarcelSpeiser im Newsletter der @handelszeitung Klartext spricht! Und dabei auch noch vollkommen recht hat ;-). #Manor #Bahnhofstrasse.  
Philipp Albrecht  
@phalbrecht



**HZ online** 30.9.2019  
«Was Sie tun müssen, um CEO zu werden»  
Solche Funktionen sind mit viel Arbeit verbunden und je nach Firma verliert man Freiheit. Diese Energie würde ich lieber in die eigene Firma geben, dort ist man «quasi nur» der Spielball des Kunden. Angestellte, egal ob Putzfrau oder CEO, sind Spielball von x-mal mehr Faktoren.  
Peter Meyer

**HZ Nr. 39** 26.9.2019  
«Der Flughafen Zürich will in Nepal eine Erfolgsgeschichte schreiben»  
Ich sage nur: Schuster, bleib bei deinen Leisten. Ein Projekt am andern Ende der Welt ist zum Scheitern verurteilt. Schade um das schöne Geld der Aktionäre ... Die Schweizer haben keinen Bezug dazu.  
Jörn Kendoman

## Schreiben Sie uns

Ihre Meinung ist uns wichtig. Wir freuen uns über Kritik, Lob und Anregungen über folgende Kanäle:  
**E-Mail:** redaktion@handelszeitung.ch  
**Twitter:** twitter.com/handelszeitung  
**Facebook:** facebook.com/handelszeitung  
**Online:** Posten Sie Ihre Meinung auf www.handelszeitung.ch unter einen Artikel