
PETER FORSTMOSER

Corporate Responsibility und Reputation – zwei Schlüsselbegriffe an der Schnittstelle von Recht, Wirtschaft und Gesellschaft

Inhaltsübersicht

I.	Die Ziele unternehmerischer Tätigkeit	198
II.	Elemente einer Corporate Responsibility	201
III.	Vom Wert der Reputation	202
IV.	Reputationsmanagement	206
	1. Unternehmensphilosophie	206
	2. Der Code of Conduct und seine Konkretisierung	207
	3. Kontrolle	208
V.	Der Lackmустest: Einhaltung ethischer Standards auch wenn es weh tut	208

ROLF WATTER und der Verfasser dieser Zeilen, wir beide stehen an einem Meilenstein unserer vitae: Rolf mit 50 auf dem Höhepunkt seiner eindrucklichen Karriere, ich mit 65 an der Universität soeben in Pension gegangen. Für mich ist dies Anlass zur Erinnerung an die ungezählten Schülerinnen und Schüler, die ich im Laufe der Jahrzehnte ein Stück weit begleiten und fördern durfte und die heute in vielerlei Funktionen – als Anwälte, Richter, Rechtskonsulenten, Dozenten und auch in nicht-juristischen Berufen – tätig sind. Zu vielen von ihnen haben sich die Kontakte nach Abschluss ihres Studiums auf einige wenige zufällige Begegnungen beschränkt. Mit ROLF dagegen bin ich seit der Begutachtung seiner Dissertation im Jahre 1985 in engem freundschaftlich-kollegialem Kontakt geblieben – und das auf verschiedenen Ebenen:

- Gelegentlich sind wir in der Praxis aufeinandergetroffen – bei gemeinsamer Arbeit oder als friendly competitors.
- Seit der Habilitation von ROLF WATTER im Jahre 1989 haben wir regelmäßig zusammen Lehrveranstaltungen durchgeführt, allen voran ein Seminar zu Mergers & Acquisitions, dem Zentrum von ROLFs wissenschaftlichem und praktischem Wirken.

- Und als juristische Schreiber haben wir uns in ähnlichen Gefilden bewegt, oft mit gleichen, manchmal auch mit unterschiedlichen Auffassungen, aber immer mit gegenseitigem Respekt. Vor kurzem haben wir uns beide – auch aufgrund unserer Tätigkeit in Verwaltungsräten – mit einem Thema an der Schnittstelle des Rechts zu Wirtschaft und Gesellschaft auseinandergesetzt, nämlich dem, ob privatwirtschaftlich geführte Unternehmen eine soziale Verantwortung haben und – wenn ja – worin diese besteht¹.

Diese Frage möchte ich im Folgenden aufgreifen (Ziff. I.) und sie verbinden mit der – wie sich zeigen wird – eng verwandten Frage, weshalb Aktiengesellschaften und ihre Unternehmen auf einen guten Ruf achten sollten und was sie für die Förderung ihrer Reputation tun können (Ziff. II. ff.).

Zu beiden Themen ist aus betriebs- und volkswirtschaftlicher wie auch aus politischer und juristischer Sicht in den letzten zwei Jahrzehnten unendlich viel geschrieben worden. Ich verzichte im Folgenden darauf, die wissenschaftliche Auseinandersetzung um eine weitere Facette zu bereichern². Vielmehr möchte ich aus praktischer Erfahrung berichten, wobei ich mich vor allem auf Einsichten stütze, die mir meine Tätigkeit im Verwaltungsrat einer Schweizer Publikums-gesellschaft, der Schweizerischen Rückversicherungsgesellschaft (Swiss Re), einge-tragen hat.

I. Die Ziele unternehmerischer Tätigkeit

Begriffe wie «*Corporate Citizenship*», «*Corporate Responsibility*», «*Corporate Social Responsibility*» waren in den letzten Jahren *en vogue*. Dabei ging es – bei allen Unterschieden in Nuancen – regelmäßig um die gleichen, oben bereits ange-schnittenen Fragen: Tragen privatwirtschaftlich geführte Unternehmen – insbe-sondere Publikums-gesellschaften – soziale Verantwortung? Falls ja: Worin besteht sie? Und: Ist ein gegenüber der Gesamtgesellschaft verantwortungsbewusstes Verhalten blosser Kostenfaktor oder zahlt es sich – auch finanziell und zugunsten der Aktionäre – letztlich aus?

¹ ROLF WATTER/TILL SPILLMANN: Corporate Social Responsibility – Leitplanken für den Verwal-tungsrat Schweizerischer Aktiengesellschaften, GesKR 2006 94 ff.; PETER FORSTMOSER: Profit – Das Mass aller Dinge?, in: Individuum und Verband, FS zum Schweizerischen Juristentag 2006 (Zürich 2006) 55 ff.

² Verwiesen sei dazu auf die bei WATTER/SPILLMANN (zit. Anm. 1) und FORSTMOSER (zit. Anm. 1) aufgeführte Literatur sowie auf PETER FORSTMOSER/NIKODEMUS HERGER: Managing Reputational Risk: A Reinsurer's View, The Geneva Papers vol. 31 (2006) 409 ff., mit weiteren Angaben.

Eine Analyse dieser Fragen muss mit einer nüchternen Feststellung beginnen: Eine Aktiengesellschaft hat – jedenfalls dann, wenn ihre Aktien kotiert sind – *gewinnorientiert* zu agieren. Sie ist nicht eine gemeinnützige Institution und soll dies auch nicht sein. Sie muss *Geld verdienen*, aufgrund einer gesetzlichen Pflicht gegenüber den Aktionären, aber auch als Voraussetzung für ihr Überleben. Ohne Gewinne kann eine Gesellschaft kein neues Kapital zu vernünftigen Kosten beschaffen, nicht die für künftigen Erfolg notwendigen Investitionen tätigen und schliesslich auch ihre Arbeitsplätze nicht erhalten; vielmehr wird sie im besseren Fall übernommen werden, im schlechteren geht sie Konkurs.

Umstritten ist nur: Ist *Maximierung des Gewinns* die *einzig* legitime Zielsetzung einer Gesellschaft? Oder soll sie auch *weitere* Ziele verfolgen, die Interessen anderer *Stakeholder* und der *Society* im weiten Sinne berücksichtigen?

Diese Problematik ist in den letzten zwei Jahrzehnten in der ökonomischen Doktrin, der Politik, der Wirtschaftspraxis, aber auch in den Medien – von der gehobenen Wirtschafts- bis hin zur Boulevardpresse –, in Talkshows und am Stammtisch intensiv diskutiert worden. Dabei haben sich, wie man weiss, zwei entgegengesetzte Lager herausgebildet, die hier nur kurz zu umreissen sind:

- Die Protagonisten der *Shareholder value-Doktrin* sind der Meinung, es sei das einzige Ziel einer privatwirtschaftlich betriebenen Unternehmung, *Mehrwert für ihre «Eigentümer», die Aktionäre, zu erwirtschaften*. Diese Position wird bekanntlich begründet mit dem Hinweis darauf, dass es die Aktionäre sind, die das Risikokapital zur Verfügung stellen, weshalb sie auch von den Chancen unternehmerischer Tätigkeit allein profitieren sollten. Weiter wird – ganz im Sinne der Adam Smith'schen *invisible hand* – die Ansicht vertreten, die Generierung von Mehrwert für die «Eigentümer» sei auf wunderbare Weise letztlich auch im Interesse aller anderen Stakeholder: der Mitarbeitenden, der Lieferanten und Kunden sowie der Allgemeinheit.
- Diese Position ist aus dem Lager der Vertreter der *Stakeholder value-Doktrin* vehement bekämpft worden. Sie betrachten die *Shareholder value-Aktivist*en als verantwortungslose Egoisten, und sie weisen darauf hin, dass die *Shareholder value-Doktrin* die Realität verkürzt, weil sie die Belange aller anderen Gruppierungen, die an einer Unternehmung legitime Interessen haben, ausser Acht lässt: zunächst und vor allem der Mitarbeitenden, die weit grössere Risiken tragen als die Aktionäre (denn sie haben in ihrem Arbeitgeber ein extremes «Klumpenrisiko» und können ihr Engagement auch nicht von einem Tag auf den anderen beenden), darüber hinaus aber auch der übrigen an einem Unternehmen direkt und indirekt Beteiligten, die von den Handlungen und Unterlassungen von Grossunternehmen (deren Marktgewicht das von kleineren und

mittleren Staaten übersteigen kann) stark betroffen sind, bis hin zu den Auswirkungen auf die Gesamtgesellschaft.

Zumindest in der Schweiz und den USA konnte allerdings im Laufe des letzten Jahrzehnts ein *Meinungsumschwung* beobachtet werden:

- In den 90er Jahren war kaum bestritten, dass es das *einzig*e Ziel eines Unternehmens zu sein habe, *Mehrwert für die Aktionäre* zu schaffen. Diskutabel schien lediglich, ob dies mit kurz- oder langfristiger Optik geschehen solle.
- Seit der Jahrtausendwende haben sich die Statements gewandelt: Zwar bleibt unstrittig, dass eine Aktiengesellschaft Gewinn erzielen muss. Doch wird vermehrt – und heute weit überwiegend – betont, dass die legitimen Interessen *aller* Gruppen, die von der Geschäftstätigkeit betroffen sind, respektiert werden müssen. Dieses Umdenken hat zum sog. *triple bottom line-approach* geführt, dazu, dass der Erfolg unternehmerischer Tätigkeit unter drei Aspekten gemessen wird: dem finanziellen Resultat, das die Investoren interessiert (first bottom line), den Leistungen im Dienste der *Society* und vor allem der Mitarbeitenden (second bottom line: social responsibility) und schliesslich der Rücksichtnahme auf die Umwelt (third bottom line, environmental responsibility).

Die beiden Auffassungen – so unversöhnlich sie in der Theorie zu sein scheinen – sind allerdings, wie inzwischen längst erkannt, nicht so unterschiedlich wie es der erste Blick nahelegen mag. Denn:

- Die Aktivisten des Shareholder value verneinen nicht, dass für ein Unternehmen motivierte und loyale Mitarbeitende von zentraler Bedeutung sind und dass zumindest Grossunternehmen in starkem Masse vom sozialen Umfeld, in dem sie agieren, abhängen.
- Die Verfechter des triple bottom line-Ansatzes können ihrerseits nicht verleugnen – und sie haben dies auch nie getan –, dass eine Unternehmung ohne finanziellen Erfolg auch nicht ein gutes Mitglied der Gesellschaft sein kann, das seine gesellschaftlichen und sozialen Verpflichtungen hochhält und auf die Umwelt Rücksicht nimmt.

Sieht man von einer Reihe von hard cases – die es durchaus gibt – ab, dann konvergieren beide Auffassungen zwar nicht in einer kurz-, wohl aber in einer *langfristigen Optik*: Eine Gesellschaft, die auf Dauer erfolgreich sein will, muss sich sozial und mit Blick auf die Umwelt folgenorientiert verhalten. Finanzieller Erfolg geht auf Dauer mit Verantwortungsbewusstsein gegenüber allen Stakeholdern Hand in Hand. Anders gewendet: *Social* und *environmental responsibility* und

langfristiger *finanzieller Erfolg* basieren auf der gleichen Grundlage: auf einer nachhaltigen Strategie und ihrer Umsetzung.

Damit ist die Basis klar. Wie aber legt eine Unternehmung ihr Fundament für nachhaltiges Wirtschaften? Dazu gibt es wohl ebenso viele Modelle wie Gesellschaften, und wenn im Folgenden das Modell der Swiss Re zugrunde gelegt wird, dann nicht aufgrund selbstgefälliger Überheblichkeit, sondern weil ich dieses Beispiel aus praktischer Erfahrung am besten kenne.

II. Elemente einer Corporate Responsibility

Das Konzept unternehmerischer Verantwortlichkeit ruht bei Swiss Re – wie wohl bei vielen anderen Publikumsgesellschaften auch – auf drei Pfeilern, zwischen denen enge Interdependenzen bestehen:

- auf Regeln zur *Corporate Governance*, zur effizienten Organisation der Unternehmung, zu einem starken Entscheidungsprozess, transparenter Kommunikation gegenüber der Aussenwelt und effizient ausgestalteten Aktionärsrechten. Die Grundlagen dafür finden sich in den Statuten und dem Organisationsreglement des Verwaltungsrates, Konkretisierungen vor allem im *Group Code of Conduct*, der für alle Mitarbeitenden bestimmte Verhaltensweisen vorschreibt;
- auf dem Bekenntnis zu *Corporate Sustainability*, zu nachhaltigem Wirtschaften. Dies beginnt bei den eigenen Aktivitäten, etwa dem commitment, bis 2011 die gesamten unternehmerischen Aktivitäten CO₂-neutral gestaltet zu haben. Ergänzend werden Mitarbeitende finanziell unterstützt, die auf energieeffiziente Lösungen setzen, wobei die Themen von Land zu Land variieren. In den USA etwa stehen Beiträge an Hybridfahrzeuge im Vordergrund, in der Schweiz solche an Bahnabonnements und Heizungssysteme mit tiefem Energieverbrauch. Sodann werden (Rück-)Versicherungsprodukte so ausgestaltet, dass Kunden ein finanzielles Interesse an nachhaltigen Lösungen haben. Dabei geht es nicht nur um Umweltschutz, sondern auch um ethisch und sozial korrekte Geschäftspraktiken.
- Mit *Corporate Citizenship* schliesslich sind diejenigen Aktivitäten umschrieben, mit denen das soziale Umfeld unterstützt wird, in welchem Swiss Re tätig ist. Auf internationaler Ebene sind dies etwa der *ReSource Award*, der kreative Ideen zur effektiven Bewirtschaftung von Wasser prämiert, aber auch humanitäre und soziale Initiativen wie die Unterstützung des Internationalen Komitees vom Roten Kreuz, das bei der Ausbildung seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch einen Verbund grösserer Schweizer Unternehmen finanziell ge-

fördert wird. Gleichzeitig werden Aktivitäten von Mitarbeitenden unterstützt, etwa durch *matching gifts der Unternehmung*, mit denen soziale Zuwendungen seitens der Angestellten verdoppelt werden, durch finanzielle Beiträge zu gemeinnützigen Projekten von Angestellten («Dollars for Doers») oder die in den USA lokalisierte Tradition der «Community Days», während denen Angestellte ihre Arbeitskraft sozialen Projekten zur Verfügung stellen.

Zur Beruhigung der Adepten eines konsequenten Aktionärsegoismus' sei angefügt, dass die Gesamtsumme der Ausgaben für all diese Aktivitäten gemessen am Jahresgewinn eher im Promille- als im Prozentbereich liegt. An die Adresse der sozial und ökologisch Engagierten mag aber zugleich festgehalten werden, dass diese gemessen an der Bilanzsumme der Swiss Re kleinen Budgetposten oft erhebliche Wirkungen zeitigen.

All dies ist zweifellos für die Allgemeinheit von Nutzen. Ist es aber auch hilfreich für die Unternehmung selbst, im konkret angesprochenen Fall also für Swiss Re? Ich bin überzeugt, dass dies der Fall ist, denn hierdurch wird der für ein Unternehmen – jedenfalls im Financial Services-Bereich – wichtigste Aktivposten (welcher freilich in keiner Bilanz aufscheint) abgesichert und ausgebaut: die *Reputation*.

III. Vom Wert der Reputation

a) Weshalb ist der (gute) Ruf für ein gewinnorientiertes Unternehmen von zentraler Bedeutung? Die einfachste Antwort liegt wohl in der Gegenfrage: «Was passiert, wenn der gute Ruf verloren geht?» Wir erinnern uns:

Gesellschaften wie Enron, WorldCom, Arthur Andersen und – in Europa – Parmalat, vor wenigen Jahren noch hoch angesehene Marktleader, sind heute verschwunden oder aber nur noch Schatten ihres früheren Selbst. Und der Grund für den tiefen Fall innert weniger Wochen oder gar Tagen lag nicht nur – und zumeist nicht einmal in erster Linie – in kommerziellem Versagen. Vielmehr lag er darin, dass die vormals lupenreine Reputation Schaden genommen hatte. Zumeist war es nur eine Handvoll Angestellter gewesen, die gegen rechtliche oder ethische Regeln verstossen hatte. Aber diese Verstösse führten innert kürzester Frist zur Zerstörung des guten Rufes, getreu dem Wort von WARREN BUFFET: «It needs twenty years to build a reputation and five minutes to ruin it».

Bei Verstössen gegen rechtliche oder moralische Grundprinzipien gilt in der heutigen Geschäftswelt, aber auch beim Publikum und zunehmend bei Politikern und Regulatoren, eine *Nulltoleranz*: Unternehmerisches Fehlverhalten wird –

wenn es einmal öffentlich thematisiert wird (und bekanntlich leben wir in einer «CNN-Welt») – mit unglaublicher Schnelligkeit und Härte sanktioniert. Persönliches und unternehmerisches (Fehl-)Verhalten, das vielleicht über Jahre praktiziert worden ist, kann – sobald publik – binnen kürzester Frist eine Unternehmung in den Ruin treiben. Der Wachhund *public eye* ist nicht nur aufmerksamer als es Gesetzgeber, Gerichte und Regulatoren sind, sondern auch unbarmherziger im Zupacken.

Ein entscheidender Grund dafür, dass (Gross-)Unternehmen auf ihre Reputation achten müssen, liegt also darin, dass sie es sich schlicht *nicht leisten können, sie zu verlieren*.

b) Weniger offenkundig vielleicht, aber nicht minder bedeutend sind die *positiven Konsequenzen*, die ein *guter Ruf* mit sich bringt. Ein guter Ruf stärkt die *Wettbewerbsfähigkeit* einer Unternehmung auf allen Ebenen:

- Mit der Visitenkarte eines angesehenen Unternehmens in der Hand ist es viel leichter, *neue Kunden* zu gewinnen. Und die Vertragspartner sind auch bereit, für die Vertrauenswürdigkeit der Gegenpartei eine Prämie zu bezahlen.
- Im *Wettbewerb um die talentiertesten Professionals* ist die Reputation ein entscheidender Posten, und für die *Bindung engagierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter* ist sie genau so wichtig. Denn gute und loyale Mitarbeitende wollen auf ihre Gesellschaft stolz sein und deren Werte teilen können.
- *Neues Kapital* – Eigenkapital wie Fremdkapital – kann zu besseren Bedingungen erlangt werden, dank dem Ansehen bei Analysten, der Loyalität von Aktionären und dem Vertrauen der Investoren schlechthin.
- *Neue Märkte* sind leichter und mit geringerem Aufwand zu erobern, denn eine Unternehmung, der ein guter Ruf vorausseilt, kann sich teure Imagekampagnen sparen.
- Und schliesslich ist Ansehen ein *Türöffner* nicht nur in den Chefetagen der Privatwirtschaft, sondern auch in den Büros von *Verwaltungen und Regierungen*, ein Schmiermittel, dem aber der *Hautgout* von dubiosen «Gegenleistungen» gerade nicht anhaftet.

c) *Aber*: Während sich die Negativfolgen von Rufverlust in handfesten Zahlen niederschlagen, ist es weit schwieriger, faktengestützt nachzuweisen, dass sich eine gute Reputation auch auszahlt. «Reputation» erscheint, wie schon erwähnt, weder in der Bilanz noch in der Erfolgsrechnung. Auch geht eine gute Reputation zumeist mit anderen positiven Faktoren einher – guten Produkten, robusten Management-Prozessen, einem transparenten Berichtswesen –, so dass ein *ceteris*

paribus-Vergleich zwischen einer Gesellschaft mit guter und einer solchen mit schlechter Reputation schwierig ist.

Immerhin gibt es mittlerweile eine ganze Reihe von Forschungsprojekten, die bestätigen, dass Gesellschaften mit gutem Ruf finanziell besser abschneiden als solche, deren Ruf zweifelhaft ist. Bestätigt wurde dies etwa in der Studie «Corporate Reputation Watch 2004» einer privaten Unternehmung. Eine Untersuchung der Universität Basel von 2004 stellte ebenfalls signifikante positive Korrelationen zwischen guter Governance (als Vorbedingung guter Reputation) und Bewertung fest. Eine weitere Studie von 2003 bestätigte, dass Unternehmen mit guter Governance und gutem Ruf um 3 % besser abschnitten als die übrigen. Ein Projekt der Harvard Business School aus dem Jahre 2002 ermittelte zwischen der Gruppe von Unternehmen mit «worst practices» und solchen mit «best practices» einen Unterschied von 9.3 %. Schliesslich bestätigte eine Erhebung von McKinsey, dass mehr als drei Viertel aller institutionellen Investoren bereit waren, eine Prämie von 12 bis 30 % für gute Governance einer Unternehmung zu zahlen. Neueste Analysen von 2006 bestätigen all diese Befunde.

d) *Zwischenfazit*: Auch wenn sich eine gute Reputation in den Kennzahlen eines Unternehmens nicht explizit niederschlägt, ist sie ihr wertvollstes Aktivum. *Reputation Management* ist daher ein Schlüsselfaktor – man kann auch sagen: eine *Überlebensvoraussetzung* – einer jeden Publikumsgesellschaft. Dies sei am Beispiel der Swiss Re noch weiter illustriert:

e) Swiss Re ist ein global tätiges Unternehmen, das *weltweit Rückversicherung und andere Finanzdienstleistungen* anbietet. Für eine solche Geschäftsausrichtung gibt es, zusätzlich zu den bereits genannten, weitere Gründe, weshalb dem guten Ruf höchster Stellenwert zukommt:

- Rückversicherung ist ein *unsichtbares Produkt*. Swiss Re bietet Risikotransfer, Risikofinanzierung sowie Asset and Liability-Management an, alles Leistungen, die schwer fassbar sind. Die Entscheidung der Kunden basiert daher weitgehend auf Vertrauen. Einer Gesellschaft mit angeschlagenem Ruf aber wird nicht vertraut, und qualifizierte Gegenparteien wollen mit ihr auch nicht in Verbindung gebracht werden.
- Dies ist besonders wichtig bei *langfristigen Vertragsbeziehungen*, wie sie für das Rückversicherungsgeschäft typisch sind. Ein Gebrauchtwagenhändler mag seinen Kunden nur einmal im Leben treffen. Beim Rückversicherungsgeschäft ist dies anders. Das Geschäft beinhaltet ein *Zahlungsversprechen*, das irgendwann in der Zukunft – vielleicht erst nach 20 bis 30 Jahren – zu erfüllen ist. Eine solche Beziehung kann nur auf Vertrauen bauen.

- Swiss Re operiert weltweit im Wesentlichen mit einer *einzigsten Marke*. Jede Schwächung dieser Marke – und ein Reputationsverlust schwächt die Marke zweifellos – wird daher das Geschäft als Ganzes treffen.
- Die Tätigkeit der Gesellschaft ist *global*, und zufolge der blitzschnell weltweit stattfindenden Verbreitung von Information – namentlich von negativen Meldungen aller Art – hat der Ansehensverlust an irgendeiner Ecke des Globus negative Effekte auch in anderen Teilen der Welt.
- Schliesslich ist gute Reputation die unabdingbare Basis, um bei Regulatoren, Gesetzgebern, aber auch NGOs den für fruchtbare Zusammenarbeit und Auseinandersetzung nötigen *Goodwill* zu schaffen.
 - Regulatoren messen im Rahmen ihres oft erheblichen Ermessensspielraums der Reputation einer Unternehmung grosses Gewicht bei.
 - Politische Instanzen sind bereit, mit angesehenen Unternehmen einen Dialog zu führen, den sie Unternehmen mit schlechtem Leumund verweigern würden.
 - NGOs – heute mächtige Stakeholder – lassen sich ebenfalls viel eher auf einen Diskurs ein, wenn das Unternehmen einen guten Leumund hat.

Ergänzt sei noch, dass für einen Marktführer auch die *Reputation der Branche als Ganzer* entscheidend ist. Ereignisse der letzten Jahre haben eindrücklich gezeigt, wie einzelne schwarze Schafe eine ganze Industrie in Misskredit bringen können – zum Nachteil auch der unbescholtenen Player.

f) Eine gute Reputation ist somit ein *strategisch essentieller Faktor*, der Reputationsverlust ein *strategisches Risiko*. Dies hat verschiedene Gründe:

- Das *allgemeine Interesse* an wirtschaftlichen Vorgängen hat enorm zugenommen, die mediale Berichterstattung ist dicht und findet auf allen Niveaus statt, oft in moralisierender Form.
- Massiv gestiegen ist auch die *Transparenz*, und zwar weit über den Zahlenteil der Berichterstattung von Publikumsgesellschaften hinaus.
- Die *Kontroll-Standards sind gestiegen*. Man denke nur an die Vorschriften des Sarbanes-Oxley Act, der nicht nur für die in den USA kotierten Gesellschaften direkte Konsequenzen und hohe Kosten mit sich gebracht hat, sondern für Grossunternehmen auch der anderen Industrieländer – etwa durch die Erzwingung höherer Anforderungen von Regulatoren, Börsen und Wirtschaftsverbänden.

IV. Reputationsmanagement

Angesichts der Bedeutung des unsichtbaren Aktivpostens «Reputation» liegt es nahe, auf die Reputation *aktiv Einfluss* zu nehmen. Aber: Ist dies überhaupt möglich? Sicher nicht im Sinne einer Kontrolle, denn Ansehen ist ein Produkt der Wahrnehmung Dritter und daher ausserhalb des eigenen Machtbereichs. Wohl aber kann die Reputation positiv beeinflusst und kann vor allem das Risiko eines Reputationsverlusts minimiert werden. Drei Elemente seien hier erwähnt:

- die *Unternehmensphilosophie*, also das Bekenntnis einer Unternehmung zu bestimmten Werten,
- die Strukturen der *Corporate Governance*, mit der diese Werte umgesetzt werden
- und als wichtiger Teilaspekt hiervon die *Compliance-Organisation*, durch welche die Einhaltung unternehmerischer Grundwerte im geschäftlichen Alltag sichergestellt wird.

1. Unternehmensphilosophie

Alle größeren Unternehmen bekennen sich heute zu gewissen ethischen Grundwerten. Zwei konkrete Beispiele:

- «Integrity, Excellence, Engagement, Sustainability».
- «Integrity, Excellence, Communication, Respect».

Die Ähnlichkeit dieser beiden Statements ist offenkundig, und in der Tat lassen sich die Grundwerte, die in Unternehmensphilosophien verankert sind, fast durchweg mit einem Set von 50 Wörtern erfassen. Offenbar gelten für unternehmerisches Tun weltweit *dieselben ethischen Prinzipien*. Zumindest *scheint es so*. Dass die Realität anders aussieht wird offenkundig, wenn man die Autorschaft der beiden vorstehenden Statements betrachtet: Das zweite stammt von *Swiss Re*, das erste von einer Unternehmung, die zum Paradebeispiel für unethisches Verhalten und seinen bösen Folgen geworden ist: *Enron*.

Mit wohlklingenden Bekenntnissen ist es offensichtlich nicht getan. Sie machen sich zwar gut in Unternehmensdokumenten, und sie schaffen vordergründige Harmonie, denn niemand wird gegen Werte wie Integrität und Exzellenz etwas einzuwenden haben. Für sich allein sind sie aber *wertlos, ja schädlich*: Sie bewirken falsche Vorstellungen über die Orientierungen eines Unternehmens, wecken falsche Erwartungen, und wenn sie sich als blosse Lippenbekenntnisse entpuppen, sind die negativen Reaktionen der enttäuschten Umwelt umso massiver.

Damit ist natürlich nichts gegen Bekenntnisse zu ethischen Standards und einem sozial verantwortungsvollen Verhalten gesagt. Doch bekommen solche Aussagen praktischen Wert nur insoweit, als sie konkretisiert und in den unternehmerischen Alltag integriert werden

- durch ihre Umsetzung in alltagstaugliche Regeln
- und durch angemessene Kontrollen.

2. Der Code of Conduct und seine Konkretisierung

a) Im *Code of Conduct* oder einem entsprechenden Regelwerk legt eine Unternehmung *Verhaltensweisen* fest, die allen Mitarbeitenden als Richtlinie dienen sollen. Um dies zu gewährleisten, braucht es handfeste Regeln, die *konkrete Fragen* beantworten, etwa zum Verhalten bei Interessenkonflikten, zur Verwendung vertraulicher Kenntnisse, zur Grenze des Tolerablen im Zusammenhang mit Geschenken.

b) Nützlich kann hier eine Liste von *Kontrollfragen* sein, mit denen sich nicht eigens geregelte Zweifelsfälle meist ohne weiteres entscheiden lassen, Fragen wie:

- «Würde ich dies meinen Kollegen, meiner Familie, meinen Freunden erzählen wollen?»
- «Habe ich dabei ein gutes oder ein ungutes Gefühl?»
- «Wie würde die Schilderung meines Verhaltens in der Schlagzeile einer Zeitung aussehen?»

Hilfreich ist auch eine Liste von *«Rechtfertigungsgründen»*, die hellhörig machen müssen:

- «Andere tun dies auch.»
- «Wenn wir es nicht tun, machen es andere.»
- «Lasst uns nicht päpstlicher sein als der Papst.»
- «Niemand wird davon etwas erfahren.»

c) Unnötig zu sagen, dass auch ein ethisch korrektes Verhalten *geschult* werden muss und – nicht zuletzt – dass der *tone at the top* den Stil des gesamten Unternehmens prägt.

3. Kontrolle

Auch die Befolgung der für die Reputation wesentlichen Verhaltensregeln muss überprüft werden. Dies obliegt unter anderem den sog. *Compliance Officers*, die neben der internen Kontrolle zumeist auch einschlägige Beratung und Schulung leisten. Den *Compliance Officers* muß die nötige Unabhängigkeit zukommen. Dies bedingt aber nicht notwendig eine vollamtliche Tätigkeit in dieser Funktion. Vielmehr kann ein Netz von nebenamtlichen Compliance-Verantwortlichen der Integration dieser Tätigkeit in die Geschäftsprozesse und der Formulierung und Umsetzung realistischer Vorgaben dienlich sein.

Allen Mitarbeitenden muss sodann – als *ultima ratio*, wenn der Dienstweg versagt oder das Vertrauen fehlt – die Möglichkeit des *Whistle Blowing* offenstehen, also der – nötigenfalls anonymen – Meldung an eine Instanz ausserhalb der Unternehmenshierarchie. «Whistle Blowing» (Verpfeifen) wird noch immer mit gemischten Gefühlen gesehen und nicht selten als Nestbeschmutzung betrachtet. Als Sicherheitsventil ist es aber ein effizientes Mittel zur Aufdeckung von Mißständen, das auch dazu beiträgt, anonyme Informationen an die Außenwelt mit ihren verheerenden Folgen für den Unternehmensruf zu vermeiden.

«What gets measured gets done», und auch wenn sich, wie gesagt, die Auswirkungen von Reputation nicht exakt messen lassen, ist es durchaus möglich, durch periodische interne und externe Überprüfungen aller Art – Kunden- und Mitarbeiterbefragungen, Auswertung der Berichterstattung in den Medien sowie der Rückmeldungen von Analysten und Investoren – Schwachstellen, Rückschritte und Fortschritte zu orten, um daraufhin einem eventuellen Handlungs- oder Verstärkungsbedarf Rechnung tragen zu können.

V. Der Lackmустest: Einhaltung ethischer Standards auch wenn es weh tut

Ob es eine Gesellschaft mit den von ihr deklarierten ethischen Grundwerten ernst meint, zeigt sich dann, wenn es weh tut, wenn die Einhaltung der selbstgesetzten Richtwerte den Verlust von profitablen Geschäft zur Folge hat.

Wie eingangs betont: Es ist das Ziel einer jeden kommerziellen Organisation, Gewinne zu erwirtschaften. Aber dieses Ziel darf nicht mit *allen* Mitteln angestrebt werden, nicht mit Regelbrüchen, aber auch nicht mittels Ausnutzung von Lücken in der formalen Regelung, mit der ihre Zielsetzung umgangen und untergraben wird. Dieser «Verzicht auf Gewieftheit» mag kurzfristig schmerzen, à la

longue zahlt er sich aus. Mit gutem Grund hat denn auch der bereits einmal zitierte WARREN BUFFET – der wirklich nicht den Ruf hat, in seinen Unternehmungen nicht erfolgreich Mehrwert generiert zu haben – seine Angestellten ermahnt:

«Lose money for the firm and I will be understanding; lose a shred of reputation for the firm, and I will be ruthless.»