

Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen: Chancen und Grenzen

von Prof. Dr. André Habisch, Lehrstuhl für Christliche Sozialethik und Gesellschaftspolitik, Katholische Universität Eichstätt

Unternehmen handeln als Akteure unter Wettbewerbsdruck – und das ist gut so; denn eine funktionsfähige Marktordnung ist die leistungsfähigste Machtkontrolle. Der (gesellschaftlich erwünschte) Wettbewerbsdruck stellt auch den Hintergrund des gesellschaftlichen Engagements eines Unternehmens dar. Daher ist es geradezu selbstverständlich, dass ein solches Engagement nicht nur für die Gesellschaft, sondern auch für das Unternehmen Sinn machen und einen Wertschöpfungsbeitrag erbringen muss. Ein gutes Beispiel eines solchen Engagements bietet der mittelständische Generika-Hersteller Betapharm in Augsburg.

Die Betapharm wurde in der ersten Hälfte der 90er Jahre von einem Geschäftsführer gegründet, der sich bewusst von der negativen Unternehmenskultur in einem großen forschenden Arzneimittelunternehmen abgewandt hatte. Seine gesamte Einstellungspraxis und Modus der Mitarbeiterführung orientierte sich an Werten der Achtung der Personwürde und ethischer Prinzipien, die er bei seinem bisherigen Arbeitgeber vermisst hatte. Nach einer rasanten Wachstumsphase infolge einer Billigpreisstrategie kam die Unternehmensentwicklung nach einigen Jahren ins Stocken: Konkurrenten hatten die Strategie imitiert und die Umsatzentwicklung stagnierte. In dieser Situation beschloss die Geschäftsführung, aus ihrem ethischen Engagement auch wirtschaftlich einen Wettbewerbsfaktor zu machen. Die Betapharm ging eine Partnerschaft mit einer Selbsthilfegruppe im Bereich der häuslichen Nachsorge chronisch kranker Kinder ein, die bereits 15 Jahre Praxiserfahrung in der Patientenbetreuung gesammelt hatte.

Gemeinsam und ‚auf Augenhöhe‘ gründeten die Partner die gemeinnützige Betastiftung, die es sich zur Aufgabe machte, der vom Gesundheitssystem ‚vergessenen‘ Gruppe der chronisch kranken Kinder spürbare Hilfen zuteil werden zu lassen. Räumlich in der unmittelbaren Nachbarschaft zur GmbH (sogar in der Belle Etage des Gebäudes) hat sich die Stiftung durch das Problem- und Praxiswissen des Bunt-Kreises und die logistische Kraft der Betapharm schnell zu einem der führenden Forschungsinstitution im Bereich der häuslichen Nachsorge entwickelt. So wurde etwa eine ‚Beta-Liste‘ erstellt, die der Außendienst der Betapharm an die Ärzte (seine Kunden!) verteilt: Denn auch den Ärzten, die unmittelbar mit den Problemen verzweifelter Eltern konfrontiert sind, soll durch das Engagement Erleichterung geschaffen werden. Das gesellschaftliche Engagement der Betapharm ist damit die Antwort des Unternehmens auf die in der Branche weit verbreitete anrühige Praxis, Ärzten für die Verordnung eigener Medikamente finanzielle oder materielle Vorteile zu gewähren. An solchen Praktiken – ebenso wie kostspieliger Fernsehwerbung – beteiligt sich die Betapharm nicht – und ist doch heute das Unternehmen mit den höchsten Wachstumsraten der Branche in Deutschland. Als kürzlich in der Zeitschrift ‚Stern‘ die zweifelhaften Praktiken der Konkurrenz öffentlichkeitswirksam inkriminiert wurden – der Vorstandschef des größten Generika-Herstellers Ratiopharm verlor in Folge des Skandals seinen Posten – war die Betapharm als eines von wenigen Unternehmen nicht genannt: die Investition in Ehrlichkeit und Reputation hatte sich einmal mehr ausgezahlt.

Dies gilt im Übrigen auch materiell: Als das Unternehmen von kurzem an einen Finanzinvestor verkauft wurde, zahlte dieser einen zweistelligen Mio. € Betrag mehr: Das gesellschaftliche Engagement des Unternehmens (inklusive der entsprechenden Öffentlichkeitswirksamkeit) hat auch diesbezüglich einen messbaren Wertschöpfungsbeitrag geliefert. Während andere Generika – Anbieter teilweise Probleme haben, hoch qualifiziertes Personal zu gewinnen, stellt dies für die Betapharm kein Problem dar: Die gute Reputation und die hohe Anerkennung des Unternehmens sind ein Anziehungspunkt für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie für Kunden, der den nachhaltigen geschäftlichen Erfolg trägt.

Die Geschichte der Betapharm ist eine Erfolgsstory des ‚Erfolgsfaktors Verantwortung‘, der in einer glaubwürdigen und langfristig durchgetragenen Unternehmenskultur wurzelt. Sie ist aber auch ein Beispiel für die Entstehung öffentlicher Güter im 21. Jahrhundert. Ohne einen Euro Steuermittel ist hier durch eine sinnvolle Kooperation über Grenzen hinweg ein innovativer Impuls gesetzt worden, der gerade an einem ‚schwarzen Loch‘ des milliardenschweren Gesundheitssystems ansetzt: der häuslichen Nachsorge. (...)

Grenzen des Corporate Citizenship

Kann gesellschaftliches Engagement von Unternehmen diese Lücken schließen, die ein schrumpfender Staat hinterlässt? Treten Selbstregulierungen durchgängig an die Stelle staatlicher Gesetze und Auflagen? Kommen die Gelder für Bildungs- und Sozialeinrichtungen demnächst in steigendem Maße aus den Kassen mittlerer und großer Unternehmen? Überzogenen Erwartungen und Forderungen sollte sich die gerade erst anlaufende Diskussion um die mögliche Rolle gesellschaftlich engagierter Unternehmen im Gemeinwesen auf jeden Fall entgegen treten. Die Innovation der Bürgergesellschaft darf nicht so verstanden werden, dass staatliches Handeln hier keine Rolle mehr spielen werde oder auch nur in beträchtlichem Umfang von unternehmerischem Engagement ersetzt werden könnte.

Um es deutlich zu sagen: Unternehmen alleine werden die Ordnungsprobleme des 21. Jahrhunderts nicht lösen können. Gerade weil ihr Engagement freiwillig bleiben soll und muss darf es nicht für den laufenden Betrieb etwa im Bildungs- und Sozialsystem ‚verplant‘ werden. Gerade weil ‚Unternehmergeist‘ Spontaneität und Kreativität in innovative Projekte und Initiativen einbringen soll muss er sich auch aus Projekten wieder zurückziehen dürfen, ohne dass dies seine öffentliche Glaubwürdigkeit beschädigt (allerdings bleibt es unternehmerischem Engagement dabei aufgegeben, Projekte von vorne herein auf ‚nachhaltige‘ Wirksamkeit hin anzulegen und Rückzugsmöglichkeiten ‚einzubauen‘).

Wenn unternehmerisches Engagement staatliches Handeln aber auf absehbare Zeit nicht ersetzen kann und wird, wo liegt dann sein gesellschaftlicher Wert? *Bürger-schaftliche Netzwerke haben hier eine Pfadfinder- oder Innovationsfunktion in bezug auf wirksame Problemlösungsstrategien.* Die Bürgergesellschaft ist in diesem Sinne ein Forschungslabor des Gemeinwesens. Hier werden zunächst auf dem begrenzten Raum einer Projektkooperation neue Wege beschritten, die dann in den Raum von Öffentlichkeit und Politik zurück gespiegelt werden können. (...)

Aufgabe von Politik und Öffentlichkeit ist es, engagementwillige Unternehmen zu unterstützen und ihre Leistungen zu würdigen. Zugleich aber sollte eine kritische Öffentlichkeit zwischen gelungenen Projekten, die einen Wertschöpfungsbeitrag für Unternehmen und Gesellschaft erbringen einerseits und rein aufgesetzten PR-Aktionen im Widerspruch zur eigentlichen Kultur des Unternehmens andererseits zu unterscheiden wissen. Nicht alles, was Unternehmen als ‚gesellschaftliches Engagement‘ anpreisen, macht Sinn – manches ist bloße Geldverschwendung auf Kosten der Aktionäre. Der europäische Vergleich zeigt: Unternehmerisches Engagement ist hier immer nur so reflektiert und entwickelt wie das gesellschaftliche Umfeld, das die Unternehmen herausfordert und zugleich begleitet. International renommierte Nichtregierungsorganisationen wie der Club of Rome sollten dazu beitragen, dass hier – zwischen antiökonomischer Pauschalkritik der Unternehmen einerseits und unkritischer PR-Hörigkeit andererseits – ein Qualitätsbewusstsein für ‚gutes Engagement‘ entsteht. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen muss professioneller werden – mit ähnlichen Qualitätsstandards, wie sie sich auf Märkten für Güter und Dienstleistungen auszubilden beginnen.

Unternehmen alleine werden die vielen ungelösten Ordnungsprobleme des 21. Jahrhunderts nicht lösen; aber sie können einen großen oder einen weniger großen Beitrag dazu erbringen. An der Wirksamkeit dieses Beitrags gilt es gemeinsam zu arbeiten.