Zeitschrift: Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur

Herausgeber: Gesellschaft Schweizer Monatshefte

Band: 79 (1999)

Heft: 2

Artikel: Langfristiges Denken als Herausforderung für globale Unternehmen : im Dilemma zwischen kurzfristiger Gewinnmaximierung und Nachhaltigkeit

Autor: Moos, André von

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-166076

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 08.08.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

André von Moos
trat 1980 – nach seiner Ausbildung zum Dr. iur. und lic. oec. – in die STG-Coopers & Lybrand (Abteilung Revision und Betriebswirtschaft) ein. Drei Jahre später wechselte er in die von-Moos-Gruppe. Während dieser Zeit bildete er sich auch an der Harvard Business School weiter. 1992 wurde André von Moos Konzernleiter und CEO der von-Moos-Gruppe. Seit 1997 ist er selbständiger Unternehmer. Er ist Verwaltungsratsmitglied in in- und ausländischen Gesellschaften und Mitglied des Komitees des IKRK.

Langfristiges Denken als Herausforderung für globale Unternehmen

Im Dilemma zwischen kurzfristiger Gewinnmaximierung und Nachhaltigkeit

Anlässlich einer Tagung zwischen führenden Vertretern global tätiger Unternehmen sowie internationaler Organisationen vom 25. bis 27. Juni 1998 in Tällberg (Schweden) wurde die Frage diskutiert, inwieweit die «Logik des Marktes» eine nachhaltige soziale Entwicklung der Menschen in den ärmsten Ländern der Welt fördert oder sie im Gegenteil behindert.

Die Globalisierung stellt Unternehmen in zunehmendem Masse vor die unternehmenspolitische Entscheidung, in welchem Ausmasse sie *Stakeholders* von Drittweltländern – beispielsweise Arbeitnehmer – am Wertzuwachs teilnehmen lassen.

Mit dem Stichwort Globalisierung wird jener Prozess umschrieben, welcher heute viele Unternehmen, und zunehmend auch kleine und mittlere Unternehmen (KMU), erfasst und diese dazu veranlasst, weltweit tätig zu sein.

Die «Logik des Marktes» fordert, dass Unternehmen ihre Beschaffungs- und Produktionskosten möglichst niedrig halten. Wo immer auf der Welt Kostendisparitäten entstehen, sind sie gezwungen, ein vorhandenes Potential an Kosteneinsparungen als Wettbewerbsvorteile zu realisieren. Da die Personal- und Infrastrukturkosten in Entwicklungsländern auf unvergleichlich tieferem Niveau sind als in hochentwickelten Industrieländern, führt dies zu einer Verlagerung von Produktionsaktivitäten in diese Länder. Dabei gilt es, die Tatsache im Auge zu behalten, dass mehr als 3 Milliarden Menschen weniger als 1 Dollar im Tag verdienen und keinen Zugang zu sauberem Wasser haben, während gleichzeitig die zehn reichsten Familien der Welt ein Vermögen unter sich vereinigen, welches 1,5 Mal grösser ist als dasjenige der 48 ärmsten Länder der Welt zusammen.

Angesichts dieser ungleichen Verteilung des Reichtums dieser Welt drängt sich Frage an die «Theorie der Marktwirtschaft» auf, welchen Beitrag die «Logik des Marktes» leistet, um die Verteilung des Wohlstandes zugunsten dieser Menschen zu fördern. Welche Spielregeln gibt es, dass Abhängigkeiten nicht ausschliesslich und prioritär als Mittel der *kurzfristigen* Gewinnmaximierung eingesetzt werden? Was sagt die «Logik des Marktes» zur Kinderarbeit, was zu menschenunwürdigen Löhnen? Was lehrt die «Logik des Marktes» zum Verhalten gegenüber Ländern, welche Menschenrechte grob verletzen? Gibt es Kräfte innerhalb (oder ausserhalb) der Marktlogik, welche das Dilemma zwischen dem Konzept des *Economic Value Added* (EVA) und einem *sustainable human development* auflösen?

Die Spielregeln der freien Konkurrenz beinhalten, dass Unternehmen stets dort produzieren, wo die Kosten am günstigsten sind. Korrigierende Mechanismen staatlicher Gesetzgeber greifen für globale Akteure wenig, supranationale Vereinbarungen wie die Menschenrechtskonvention oder die Konvention zum Schutz der Artenvielfalt und der Umwelt bleiben weitgehend unwirksam, weil sie letztlich unverbindlich sind. So arbeitet der globale Markt heute weitgehend autonom und bleibt der staatlichen Kontrolle entzogen. Dieses neue «grenzenlose» Spielfeld des Marktes ruft nach neuen Autoritäten, welche den (ethischen) Rahmen setzen, innerhalb dem sich die ökonomisch orientierte Allokation zu bewegen hat.

Langfristige Perspektiven

Die Auflösung des Dilemmas erfordert eine *langfristige* Ausrichtung der Unternehmenspolitik im Sinne des Ausgleichs von Interessen. Es liegt durchaus in der

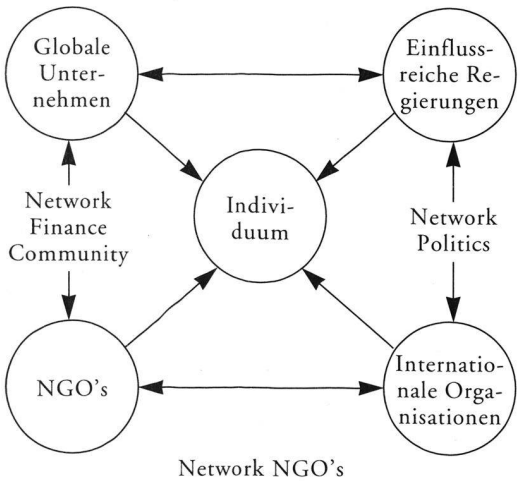
langfristigen «Logik des Marktes», wenn global tätige Unternehmen Grundwerte, welche die zwischenmenschlichen Beziehungen leiten, als Geschäftsprinzipien anerkennen und diese in ihren Credos verankern, auch wenn die Ausnutzung von Abhängigkeiten kurzfristig einen betriebswirtschaftlich interessanteren Gewinnpush bewirken können; denn es wird damit die volkswirtschaftliche Basis für eine nachhaltige Nachfrage in zukünftigen Wachstumsmärkten entzogen. Das (scheinbare) Dilemma zwischen kurzfristiger Gewinnmaximierung und Nachhaltigkeit löst sich durch einen langfristig orientierten Optimierungsprozess auf. In dieser Perspektive werden die ökonomischen Allokationsprinzipien mit den Zielen einer nachhaltigen sozialen Entwicklung deckungsgleich.

Das (scheinbare) Dilemma zwischen kurzfristiger Gewinnmaximierung und Nachhaltigkeit löst sich in einer langfristigen Perspektive auf.

Globales Netzwerk von Verantwortungsträgern

Die zukünftigen «Hüter» einer *«global governance for sustainable human development»* verbinden sich so zunehmend zu einem Netzwerk. Einen weltweit durchsetzbaren Schutz der menschlich-sozialen Entwicklung kann gewährleisten, wer über eine entsprechende Autorität und Macht verfügt.

Network Business-Community



Network NGO's

Zukünftige Träger der Macht in einer sich globalisierenden Welt sind neben dem Gesetzgeber die obersten Verantwortungsträger von Weltunternehmen, die *Non Governmental Organisations,* einflussreiche nationale Regierungen sowie anerkannte internationale Organisationen; jedoch nicht isoliert, sondern nur im Verbund, als Netzwerk unter gleichgesinnten Partnern, vermögen diese Machtträger Prozesse einzuleiten, welche eine nachhaltige soziale Entwicklung in den Entwicklungsländern fördern. In der Tat sind solche Kräfte bereits am Werk:

- NGO's akzeptieren keine Lippenbekenntnisse oder blutleere Credos; sie zwingen notfalls Unternehmen über das Druckmittel der öffentlichen Meinung, Ausnutzung von Abhängigkeiten zu Lasten der Menschenrechte und der Umwelt zu unterlassen. Welches global tätige Unternehmen kann sich heute auf Dauer – auch im Lichte des *Shareholders Value* – leisten, öffentlich an den Pranger gestellt zu werden?
- Der Dialog zwischen den zukünftigen Autoritäten des globalen Marktes hat schon längst begonnen. In verschiedenen Gefässen – wie z. B. im «Business for Social Responsibility», einer Vereinigung von führenden US-Firmen – werden Standards für die soziale Nachhaltigkeit entwickelt. Anlässlich der Tagung in Tällberg wurde vorgeschlagen, ein informelles Forum zwischen leitenden Verantwortlichen globaler Unternehmen, Vertretern anerkannter internationaler Organisationen sowie ausgewählten NGO's ins Leben zu rufen, um einen konstruktiven Dialog darüber zu führen, wie der Prozess einer nachhaltigen sozialen Entwicklung mit den Zielen der Optimierung rein ökonomischer Wertschöpfungsketten in Einklang gebracht werden kann.
- Der «Council on Economic Priorities», eine Arbeitsgemeinschaft zwischen Sozialpartnern in den USA, hat die Initiative ergriffen, «Social Accountability Standards» (SA 8000) – dies in Analogie zu ISO 14001 – zu entwickeln.
- Führende, global tätige Unternehmen stellen in ihrer Verfassung den Menschen ins Zentrum. So schreibt beispielsweise *Nestlé* in den «grundlegenden Management- und Führungsprinzipien» (1997): *«Nestlé richtet sich mehr auf Menschen und Produkte aus als auf Systeme»;* und etwas weiter unten: *«Deshalb zeigt Nestlé seit jeher Respekt für die Kulturen und Traditionen aller Länder, in denen das Unternehmen seine Produkte*

vertreibt.» *Nestlé* akzeptiert daher kulturelle und soziale Unterschiede und ist gegen jede Diskriminierung. Auch andere globale Unternehmen, wie beispielsweise *Novartis,* orientieren sich zunehmend *«aus ethischen sowie geschäftspolitischen Gründen an Verhaltensnormen, welche die Gesundheit, die Sicherheit und die Umwelt achten»* (*Novartis*-Bericht 1997, Gesundheit, Sicherheit und Umwelt). Global tätige Unternehmen denken darüber nach, im Jahresbericht ein spezielles Kapitel über konkrete Schritte im Rahmen der sozialen Verantwortung einzurichten.

Pionierleistungen schaffen Wettbewerbsvorteile

Netzwerke zwischen den neuen Autoritäten einer globalen Wirtschaft ermöglichen eine *«global governance for sustainable human development».* Vieles lässt hoffen, dass die zukünftigen Verantwortungsträger einer globalen Wirtschaft ihre Verantwortung aktiv wahrnehmen. Verschiedene Unternehmen leisten konkrete und spürbare Beiträge, um die Lebensgrundlagen der Menschen in den Entwicklungsländern zu verbessern. Solche Pionierleistungen zahlen sich langfristig als Wettbewerbsvorteile aus.

Es liegt insbesondere auch im langfristigen Interesse der Wirtschaft, dass die potentiellen Wachstumsmärkte der Zukunft nicht ihrer existentiellen Grundlagen beraubt werden.

Die Uno wird unter dem Titel «2B2M» (Two Billion to Market) ein Projekt starten, welches in enger Zusammenarbeit mit der *Business Community* Vorhaben zum Auf- und Ausbau der Basisinfrastruktur und zur Steigerung des Bildungsniveaus unterstützen wird.

Schlussbemerkungen

Die «Logik des Marktes» zwingt im Zuge der Globalisierung viele Unternehmen, ihre Produktionszentren an die jeweils günstigsten Produktionsstandorte zu verlagern; diese befinden sich oft in Entwicklungsländern. Es stellt sich für jeden Unternehmer, welcher global arbeitet, die Frage, welchen Weg er zwischen kurzfristiger Gewinnmaximierung und Nachhaltigkeitsprinzip einschlägt. Führende Weltunternehmen nehmen in zunehmendem Masse in enger Zusammenarbeit mit NGO's sowie internationalen Organisationen ihre neue Verantwortung wahr, im Rahmen globaler Netzwerke dafür Sorge zu tragen, dass ökonomische Abhängigkeiten in unterentwickelten Ländern nicht missbraucht werden; denn es liegt insbesondere auch im langfristigen Interesse der *global players,* dass die potentiellen Wachstumsmärkte der Zukunft nicht ihrer existentiellen Grundlagen beraubt werden. ✦

Wer übernimmt Patenschaftsabonnemente?

Immer wieder erreichen uns Anfragen von Lesern oder Einrichtungen (zum Beispiel Bibliotheken), welche die Schweizer Monatshefte aus finanziellen Gründen nicht regelmässig beziehen können. Es ist uns nicht möglich, alle Wünsche zu erfüllen. Deshalb sind wir auf Ihre Mithilfe angewiesen. Unser Vorschlag: Übernehmen Sie ein Patenschaftsabonnement der Schweizer Monatshefte für Fr. 100.– (Ausland Fr. 121.–). Rufen Sie uns bitte an. Wir nennen Ihnen gerne Interessenten. Sie können uns auch einfach die diesem Heft beigefügte Geschenk-Abo-Karte mit oder ohne Nennung eines Begünstigten zusenden. Vielen Dank!

Unsere Adresse: Schweizer Monatshefte, Administration, Vogelsangstrasse 52, 8006 Zürich
Telefon 01/361 26 06, Telefax 01/363 70 05