Zeitschrift: Schweizer Monat : die Autorenzeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur

Band: 91 (2011)

Heft: 988

Artikel: "Das war kurzfristig gedacht"

Autor: Rittmeyer, Florian / Porter, Michael E.

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-735251

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: 02.10.2025

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

3 «Das war kurzfristig gedacht»

Michael E. Porter ist einer der einflussreichsten Managementtheoretiker der Gegenwart. Er hat erforscht, wie Unternehmen neue Wettbewerbsstrategien entwickeln. Seine Beobachtungen prägen heute die Praxis. Jetzt plädiert er für eine Neuerfindung des Kapitalismus. Eine Umkehr? Nicht unbedingt.

Florian Rittmeyer spricht mit Michael E. Porter

Professor Porter...
...wir haben Zeit bis fünf vor elf. Keine Minute länger. Es tut mir leid, aber ich habe danach ein wichtiges Treffen mit einem grossen Pharmaunternehmen.

Grosse Firmen, grosse Ideen: ich will mit Ihnen über die Neuerfindung des Kapitalismus reden.
Bestens. Damit beschäftige ich mich in meiner Forschung seit Jahrzehnten. Schiessen Sie los.

Anfang Jahr haben Sie mit Mark R. Kramer einen vielbeachteten Aufsatz über einen neuen Kapitalismus verfasst.* Sie zeigen, warum und wie Unternehmen dazu beitragen können, die wirtschaftlichen und sozialen Bedingungen der Gesellschaft zu verbessern. Findet nun auch Michael E. Porter, Erfinder der Wertschöpfungskette und Managementvordenker, dass der Kapitalismus gescheitert ist?
Ich kann Sie beruhigen: das sehe ich nicht so. Der Kapitalismus ist magisch. Er ist die mächtigste Kraft des Fortschritts und bei weitem das bis heute mächtigste System zur Schaffung ökonomischer Werte. Unternehmen erfinden in einer freien Marktwirtschaft Produkte und entwickeln Dienstleistungen, für die der Konsument mehr zu zahlen bereit ist, als deren Herstellung gekostet hat. Solche ökonomischen Werte hervorzubringen, ist eine Riesenleistung. Danach geht es um die Aufteilung der durch das kapitalistische System geschaffenen Werte: man besteuert und verteilt sie um. Und die Konsumenten nutzen sie für ihre Zwecke. Was sollte ich gegen ein solches System einzuwenden haben?

Ich habe nichts dagegen einzuwenden. Trotzdem hegen viele Menschen gegenüber der Wirtschaft und ihren Akteuren einen grossen Argwohn.
Es stimmt: das Ansehen von Unternehmen ist so schlecht wie selten zuvor in der Geschichte. Und genau hier setzen meine neuen Forschungen an. Viele Unternehmen pflegten eine zu enge Sicht auf ihre Wertschöpfungskette. Weil wir ein enges und rein ökonomisches Verständnis des Kapitalismus kultivierten, konnte er nicht sein ultimatives Potential ausschöpfen. Aber wir haben heute die Chance, den Kapitalismus auf eine neue Stufe zu hieven. Dieser Moment ist sehr wichtig...

...die Kapitalismuskritiker werden einwenden, dass das bloss Rhetorik sei. Der Kapitalismus sei gerade jenes Wirtschaftssystem, das alle Werte auf ökonomische Werte reduziere.
Das ist Unsinn. Ich stelle in meinen Seminaren jeweils die Frage: Von wem erwarten wir die Lösung von gigantischen Problemen wie Wohnungsbau für Menschen mit niedrigen Einkommen, Lebensmittel- und Gesundheitsversorgung? Vom Staat? Von den NGOs? Der Staat schafft es nicht, und der NGO-Sektor war bisher eine grosse Enttäuschung. Also? Der Business-Sektor ist bei weitem die grösste Kraft und verfügt über das grösste Potential, unmittelbar Wirkung zu erzielen. Wissen Sie, warum es die Unternehmen sind, die gesellschaftlichen Fortschritt vorantreiben?

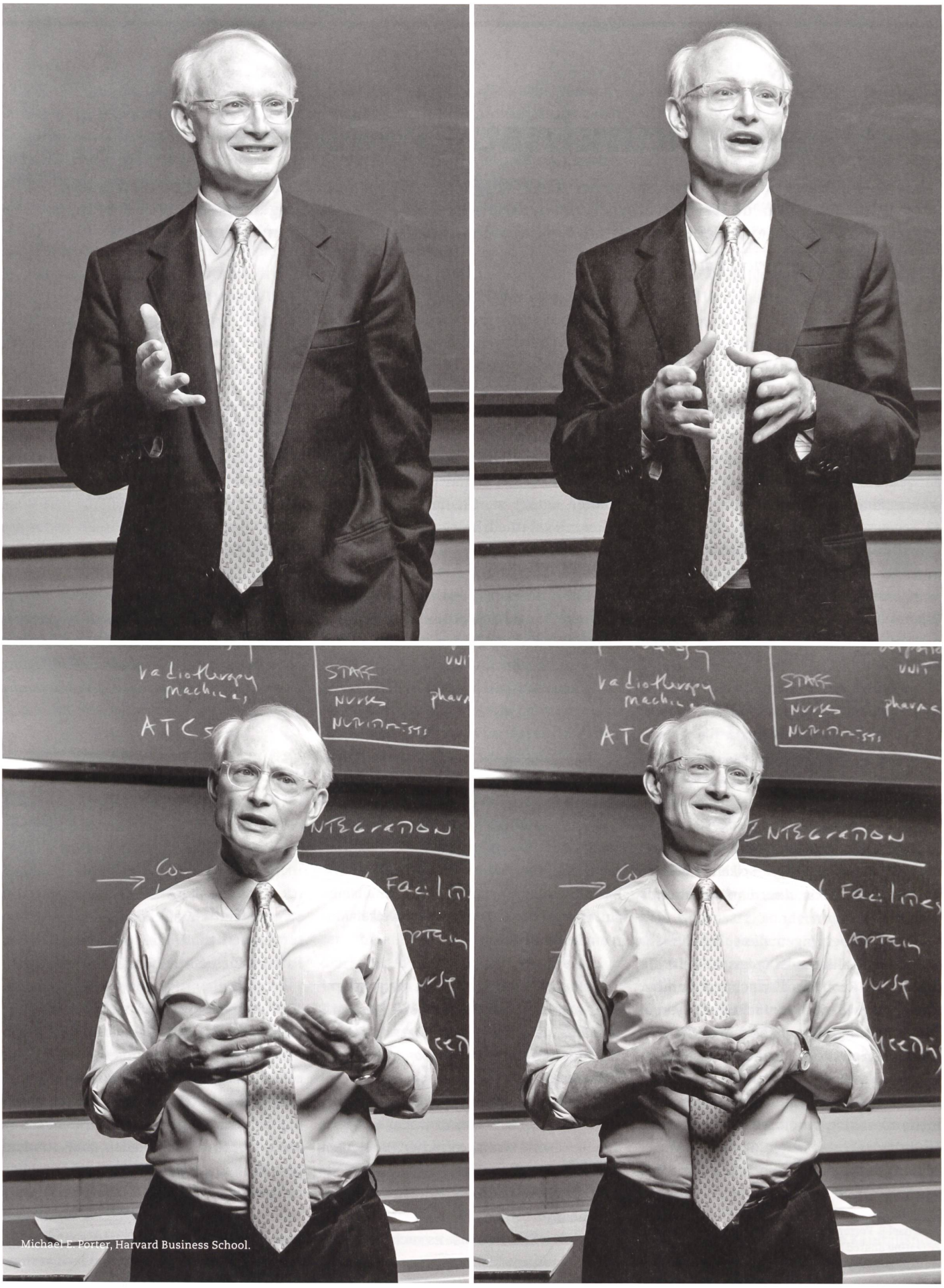
Michael E. Porter

Michael E. Porter ist Professor für Ökonomie an der Harvard Business School und Leiter des Institute for Strategy and Competitiveness. Er gilt als einer der Begründer des strategischen Managements und ist Berater für Unternehmen und Regierungen.

Der Kapitalismus ist die mächtigste Kraft des Fortschritts und das bis heute mächtigste System zur Schaffung ökonomischer Werte.

Weil sie innovativ sind.
Das auch. Aber vor allem deshalb, weil der Erfolg eines Unternehmens mit gesellschaftlichem Fortschritt einhergeht – und umgekehrt. Unternehmen sind nicht automatisch funktionierende Entitäten, die in Theoriebüchern angesiedelt sind, sondern bestehen aus Mitarbeitern und brauchen funktionierende Gemeinschaften. Deshalb sollten Unternehmen aus reinem Eigeninteresse die wirtschaftlichen und sozialen Bedingungen ihrer Umwelt in Feldern verbes-

* Michael E. Porter und Mark R. Kramer, «Creating Shared Value», Harvard Business Review, Januar/Februar 2011.



Michael E. Porter, Harvard Business School.

sern, die für sie als Unternehmen relevant sind. Ein Beispiel: Nestlé bietet Bauern Beratung, wie sie den Anbau steigern können, garantiert ihnen Bankdarlehen und unterstützt sie in der Beschaffung von Dünger und Pflanzen. Andere Unternehmen wie General Electrics, Unilever oder Whole Foods handeln nach dem gleichen Prinzip. Ich nenne diese Idee *shared value*...

...so habe ich Unternehmertum immer verstanden. Das ist eine klassische Idee, die Adam Smith vertrat.

In der Tat. Adam Smith hat mit seiner Idee einer «unsichtbaren Hand» einen wichtigen Gedanken formuliert: wenn jeder Mensch sein eigenes Interesse verfolgen kann, ist damit zugleich dem Gesamtinteresse der Gesellschaft am meisten gedient. Nur müssen wir unternehmerische Interessen breiter verstehen, als wir dies bisher getan haben. Dadurch eröffnen sich für Unternehmen neue Gelegenheiten und Geschäftsfelder. Denn letztlich geht es auch hier um Wettbewerbsvorteile. Wenn ein Unternehmen erfolgreich sein will, muss es ein Werteversprechen machen, das einzigartig ist und die Bedürfnisse von Kunden befriedigt. *Shared value* führt zu vielen neuen Strategien, über die wir bisher nicht nachgedacht haben. Wenn Unternehmen diese Möglichkeiten nutzen, werden sie schneller wachsen, Produkte mit einer höheren Kundenakzeptanz herstellen und mehr Profit erzielen.

Das klingt phantastisch. Das Problem ist nur: viele sehen einen Widerspruch zwischen Profitdenken und der Fähigkeit eines Unternehmens, soziale Probleme zu lösen.

Das stimmt. Ausserhalb der Geschäftswelt wird heute gedacht, Profit geschehe auf Kosten eines Dritten, sei also böse. Wenn wir die ersten Jahrzehnte des 20. Jahrhunderts untersuchen, stossen wir auf einen ähnlich verbreiteten Argwohn gegenüber der Geschäftswelt. Wir hatten in den USA die Trusts, Kartelle – und die Wirtschaftskrise. Nach dem Zweiten Weltkrieg jedoch, bis hinein in die 1970er Jahre, erlebten wir im Westen eine lange Periode des Wachstums mit kontinuierlicher Steigerung des Wohlstands. Business erfuhr höchsten Respekt – zumindest in den USA, in Europa war die Bilanz durchzogen. In den 1980er, vor allem aber in den 1990er Jahren kam es zu einer Phase wachsender Beunruhigung und die Vorstellung, dass der Erfolg von Unternehmen auf Kosten der Umwelt und der Gemeinschaft erfolge, erlebte eine Renaissance.

Die Frage ist doch: Warum hat sich die Wahrnehmung geändert? Gibt es reelle Gründe dafür oder ist es ein Hirngespinst?

Ich sehe drei Gründe dafür. Erstens gab es eine Menge Skandale, die den Ruf von Unternehmen beeinträchtigt haben. Denken Sie an Enron oder an die Kernschmelze der Finanzmärkte, von der nicht wenige Institute profitierten. Zweitens ist da die Globalisierung: sie hat mit ihren Möglichkeiten eine neue, rauhe Realität geschaffen. Es gab eine Zeit, in der Amerikaner in Amerika Autos produzierten und dafür mit 50 bis 60 Dollar pro Stunde entlöhnt wurden. Diese Hochlohnjobs waren geschützt, weil kein anderer Ort existierte, an dem man diese Produkte herstellen konnte. Doch plötzlich können Firmen nach Indien oder China gehen und einen Ingenieur anstellen, dem sie 10'000 statt 150'000 Dollar pro Jahr bezahlen...

...das ist eine deterministische Sicht der Dinge: wenn ein Job nach China outgesourct wird, geschieht das auf Kosten des amerikanischen Arbeiters in Detroit. In einer dynamischen Volkswirtschaft entstehen ja auch wieder neue Arbeitsplätze in neuen Branchen...

...aber so wird Globalisierung nun mal wahrgenommen. Natürlich ist die globale Wirtschaft kein Nullsummenspiel. Nichtsdestoweniger hat die Globalisierung ungeahnte Möglichkeiten zur Arbitrage eröffnet, also zur Ausnützung von Preisunterschieden bei Humankapital. Die Realität der Globalisierung hat eine grundlegende Herausforderung für entwickelte Hochlohnwirtschaften geschaffen, die vor allem Tieflohnempfänger betrifft. Den hochqualifizierten Arbeitern in den USA oder Deutschland geht es sehr gut. Sie profitieren von der Globalisierung und haben die Möglichkeit, ihre Arbeitskraft auf der ganzen Welt zu verkaufen. Das gilt jedoch nicht für die sozioökonomische Mitte, deren Arbeitsplätze lange geschützt waren. Die Realität der Globalisierung führte zu einer ungeheuren Spannung. Damit komme ich zum dritten Grund: die Wirtschaft ist bisher gescheitert, mit der Lösung gesellschaftlicher Probleme Geld zu verdienen. Ich habe vor 25 Jahren zu realisieren begonnen, dass sozial und ökologisch nachhaltige Massnahmen längerfristig profitabel sind. Alle lachten damals und sagten, dass dies Externalitäten seien. Das war kurzfristig gedacht.

Berücksichtigung von Externalitäten und langfristiges Denken: das erinnert an das Unternehmertum der Patrons. Geht es bei Ihrer Idee des shared value einfach darum, den nachhaltig denkenden Idealtypus des Unternehmers in der DNA einer Firma oder eines Konzerns zu verankern?

Achtung, es gibt viel Verwirrung darüber, was *shared value* ist. Im Zentrum steht die Wertschöpfung einer Firma. Wir reden nicht über die allgemeine Vorstellung von Nachhaltigkeit. Ein Beispiel: wer den Verbrauch natürlicher Ressourcen reduziert, schafft *shared value*. Denn er reduziert Kosten, wird dadurch profitabler und bewahrt zugleich die Umwelt. Es geht nicht um irgendwelche persönliche Werte, um Wirtschaftsethik oder Philanthropie. Es geht vielmehr darum, profitabel zu sein, indem man kreative, unternehmerische und innovative Ansätze findet. Was zählt, ist der Eigennutz. Die Kraft von engagiertem, durch Eigennutz motiviertem Unternehmertum ist viel stärker als jede andere Kraft, die wir mobilisieren können. Die Geschäftsleute müssen bloss endlich begreifen: mit Unternehmertum können wir auch soziale Probleme lösen.

Die Kraft von durch Eigennutz motiviertem Unternehmertum ist viel stärker als jede andere Kraft, die wir mobilisieren können.

Milton Friedman sagte: «Die soziale Verantwortung eines Unternehmens besteht darin, seinen Profit zu erhöhen.»
Milton Friedmans Definition wird gerne missinterpretiert – Unternehmen sollen sich von gesellschaftlichen Fragen fernhalten und sich nur um konventionelle Ökonomie kümmern. Natürlich ist ein Unternehmen seinen Eignern Rechenschaft schuldig, aber die Frage ist eben, welche Rendite sie erzielen wollen. Unternehmen können sich sozialen Fragen widmen und daraus Profit schlagen, wie beispielsweise Water Health International, das Millionen von Menschen in Indien und anderswo mit sauberem Wasser versorgt. Ich bin überzeugt: in diesem Bereich werden wir in den nächsten fünf bis zehn Jahren auf globaler Ebene einen sehr aktiven, fruchtbaren Dialog haben. Es ist für Aussenstehende heute vielleicht schwer nachvollziehbar, aber glauben Sie mir: die Geschäftswelt ist empfänglich für neue Ideen.

Langfristig angelegtes Handeln und die Berücksichtigung von Externalitäten muss man sich leisten können. Ist das nicht ein Privileg von Marktführern und Familienunternehmen?
Die Frage des Zeithorizonts ist in der Tat sehr wichtig. Familienunternehmen haben einen Vorteil, weil sie aufgrund der Eigentumsstruktur langfristig denken können. Dies prädestiniert sie zur Anwendung eines *shared-value*-Denkens. Um zwei Beispiele zu nennen: MARS oder Cargill tun genau dies...

Selbst in der Ära der Kurzfristigkeit gibt es viele Gelegenheiten für Unternehmen, *shared value* zu schaffen.

...aber welchen Grund haben Aktiengesellschaften im Zeitalter des «quarterly capitalism», längerfristig zu denken?
Die Frage des Zeithorizonts ist zweifellos eine Herausforderung für das kapitalistische System. Hier können grosse Aktiengesellschaften noch dazulernen. Ich war gestern an einem Treffen mit einer grossen börsenkotierten Firma. Die Firma sprach davon, wie sie mit einem Dreijahresprogramm den Verbrauch von Energie, Wasser und Verpackung senken will. Sie investiert 30 Millionen Dollar. Und spart jedes Jahr 16 Millionen Dollar. Nach weniger als zwei Jahren macht sich ihre Investition bezahlt. Kurzum, man braucht nicht in Jahrzehnten zu denken – es reicht der Horizont von ein paar Jahren, und die Wirkungen machen sich in den Bilanzzahlen bereits bemerkbar.

Ein Unternehmen, das auf shared value setzt, hängt vom langfristigen Vertrauen seiner Eigentümer ab. Aktionäre und Investoren sind aber heute oft auf der Suche nach dem schnellen Geld.
Klar ist: je kürzer der Zeithorizont auf den Finanzmärkten, desto grösser die Chance, dass es einen Konflikt zwischen kurzfristigem Profit und langfristiger Wertschöpfung gibt. Aber dieses Problem bedeutet nicht das Ende der Show. Denn selbst in der Ära der Kurzfristigkeit gibt es viele Gelegenheiten für Unternehmen, *shared value* zu schaffen.

Wie können wir den Zeithorizont der Investoren erweitern?
Die Frage ist zentral. Wie können wir der wachsenden Institutionalisierung auf Finanzmärkten, wie dem *principal-agent*-Problem – also unterschiedlichen Interessen von Eigentümern und Unternehmensleitung – entgegenwirken? Die tiefen Transaktionskosten fördern schnellen Handel auf den Finanzmärkten. Mein Vorschlag: man zahlt tiefere Kapitalgewinnsteuern, wenn man eine Investition länger als fünf Jahre hält.

Bevor Sie losdüsen: was wird mit dem Kapitalismus in 30 Jahren passieren, wenn die Idee des shared value nicht auf breiter Basis umgesetzt wird?
Wenn Unternehmen nicht gemeinsame Werte schaffen, werden wir eine kleinere globale Wirtschaft haben, weniger Wachstumsmöglichkeiten für Unternehmen und grossen Argwohn seitens Politik und Öffentlichkeit gegenüber der Privatwirtschaft. Viele Menschen werden das Gefühl haben, Unternehmen regulieren und damit in die Marktwirtschaft eindringen zu müssen, um sich vor deren Schäden zu schützen. Es kommt zu schlechten Regulierungen. Das wird es für Unternehmen schwierig machen, effizient und produktiv zu sein. Wir befinden uns in einem Wandel, den wir gerade erst zu verstehen beginnen. ‹