

Director's Channel Blog — Gastbeitrag von Dr. Christina M. Arndt

Wer sich nicht positioniert, verliert.

Wer sich nicht positioniert, verliert

Können Unternehmen ihr gesellschaftliches Umfeld beeinflussen, vielleicht sogar ganz bewusst steuern? Welche Rolle spielt die Unternehmensführung dabei? Das sind Fragen, die nicht nur für Geschäftsführer und Vorstände, sondern auch für ihre Kontrolleure, die Aufsichtsräte, von Interesse sind.

Vom passiven Empfänger zum aktiven Gestalter

Lange ging man davon aus, gesellschaftliche und politische Verhältnisse seien gesetzt, Unternehmen könnten allenfalls auf sie reagieren. Erst das strategische Management machte sie von passiven Empfängern zu aktiven Gestaltern.

Lobbying ist nicht alles

Im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit und immer wieder scharf kritisiert: das Lobbying. Vor allem die großen Konzerne pflegen intensive Beziehungen zu Regierungen, Politik und Verwaltung. Umgekehrt brauchen auch Abgeordnete, Ministerien und Behörden den Sachverstand der Unternehmen und gehen deshalb aktiv auf sie zu. Doch nicht nur auf die Politik sollten Unternehmen ihr Augenmerk richten. Was Greenpeace & Co. perfekt beherrschen, nutzen Unternehmen kaum. Wenn David im Schlauchboot gegen Goliath aufbegehrt, kann er sich der Sympathien des Publikums gewiss sein. Das setzt die Politik unter Zugzwang. Das Ergebnis sind immer neue, immer schärfere Regulierungen.

Corporate Citizenship als Chance

Dabei sind Unternehmen durchaus aktiv. Was im 19. Jahrhundert die soziale Frage war, sind heute Umwelt- und Klimafragen. In beiden Fällen haben Unternehmer sich früh freiwillig engagiert, in beiden Fällen griff der Staat dennoch regulierend ein. Heute sollen soziale und ökologische Belange nicht nur berücksichtigt werden, Unternehmen sind sogar gefordert, sich direkt an der Lösung gesellschaftlicher Fragen zu beteiligen. Zu selten wird Corporate Governance allerdings als Chance gesehen, Position zu beziehen und diese Haltung in die Unternehmensstrategie einfließen zu lassen. Wer das nicht tut, läuft Gefahr, am Nasenring durch die Manege geführt zu werden.

Mit der CSR-Richtlinie gewinnen

Groß ist die Enttäuschung über die Politik. Unternehmer fühlen sich gegängelt und dominiert. Aktuelles Beispiel ist die CSR-Richtlinie: Unternehmen, die sich schon sehr früh positioniert und CSR schrittweise in ihrer Strategie verankert hatten, konnten sich dem Markt als First Mover präsentieren. Nach der Umsetzung der Richtlinie in deutsches Recht litt ihr operatives Geschäft viel weniger unter den notwendigen Anpassungen.

Vogelstraußpolitik statt klarer Positionierung

Damit Lobbying, Public Affairs und Employer Branding nicht nur an der Oberfläche verharren, Nachhaltigkeitsbemühungen nicht als Greenwashing enttarnt werden und die Unternehmenskommunikation nicht substanzlos und unglaubwürdig bleibt, ist es notwendig, dass Unternehmensführungen sich klar positionieren. Dennoch stemmen sie sich dagegen. Weil sie befürchten, Kunden und Investoren zu verschrecken, betonen sie ihre politische Neutralität. Damit verschließen sie allerdings die Augen davor, dass sie längst politische Akteure sind: Eine gesunde Wirtschaft trägt bei zur politischen Stabilität. Stabile Staaten haben größere Spielräume auf dem internationalen Parkett. Innovationen sind der Motor der Modernisierung und der gesellschaftlichen Dynamik. Unternehmerische Verantwortung reicht also weit darüber hinaus, die Grundversorgung der Bevölkerung sicherzustellen. Wer sich einbringt, um die Rahmenbedingungen der Marktwirtschaft mitzugestalten, stärkt die Demokratie und damit auch das politische System, das Unternehmen ihr Tun am besten ermöglicht.

Risikomanagement, Reputation und das eigene Profil

Sich gegenüber der Gesellschaft zu öffnen, ist auch eine Form des Risikomanagements. Die Digitalisierung macht auf eindrucksvolle Weise deutlich: neben den eigenen Märkten müssen auch gesellschaftliche und politische Entwicklungen im Auge behalten werden. Nur wer Geschäftsmodelle rechtzeitig anpasst oder gar ganz neu entwickelt, beugt der Gefahr vor, durch bahnbrechende Innovationen vom Markt gefegt zu werden.

Eine klare Position erleichtert die Formulierung von Leitlinien, die Mitarbeitern als Orientierung dienen. Wissen diese, wofür das Unternehmen steht, so können sie ihr Handeln danach ausrichten und nach außen als Multiplikator wirken. Das stärkt die Reputation, was in Zeiten des Fachkräftemangels von hoher Bedeutung ist.

Nicht nur Unternehmen verschaffen sich Respekt und Gehör mit klaren Positionen. Vorstände und Aufsichtsräte, die klar erkennbar für etwas stehen, schärfen auch ihr eigenes Profil und werden zu Marken. Mit ihren Ideen können sie Menschen begeistern, in kontroversen Fragen zur Diskussion anregen.

Werteorientierung und Handlungsfähigkeit

Die Generationen X, Y und Z legen ganz besonders viel Wert auf Unverwechselbarkeit und auf Authentizität. Nicht umsonst spielt werteorientiertes Marketing eine immer größere Rolle. Um tatsächlich authentisch zu sein, muss die Positionierung an der Spitze des Unternehmens erfolgen und kann nicht PR-Agenturen und Marketing-Abteilungen überlassen werden.

Vor allem aber gewährleistet eine klare Haltung die Handlungsfähigkeit. Bei unvorhergesehenen Ereignissen ist sie die Basis für eine schnelle und flexible Reaktion ohne längere Abstimmungsprozesse. Sie erleichtert die Kommunikation mit den Stakeholdern und das Lobbying. Wer sich positioniert, kann also nur gewinnen.

Dr. Christina M. Arndt

Dr. Christina M. Arndt ist Politologin. Sie unterstützt Unternehmer bei der Identifikation politisch relevanter Handlungsfelder und zu Fragen gesellschaftlicher Entwicklungen. Während ihrer Promotion leitete sie das Büro eines Abgeordneten, Sie war Referentin für Wirtschaftspolitik in einem branchenübergreifenden Verband und beriet Dr. August Oetker, Beiratsvorsitzender der Dr. August Oetker KG, zu Fragen der Nachhaltigkeit und Digitalisierung. E-Mail: Arndt.Christina@gmx.net