

# Gemeinsame Wertschöpfung ist der richtige Weg

*Muss sich ein Unternehmen entscheiden, ob es sich dem Shareholder oder dem Stakeholder verpflichtet fühlt? Nein, die Interessen der Aktionäre und der Gesellschaft müssen sich nicht widersprechen. Um langfristig Erfolg zu haben, muss ein Unternehmen sowohl für seine Aktionäre als auch für die Gesellschaft Wert schaffen. Von Paul Bulcke*

In seinem Beitrag in der Rubrik «Reflexe» schreibt Wirtschaftsredaktor Sergio Aiolfi sinngemäss, Nestlé befinde sich mit seiner Strategie «Creating Shared Value» (gemeinsame Wertschöpfung) auf dem Irrweg (NZZ 10. 10. 14). Jedes Unternehmen müsse entscheiden, ob es sich dem Shareholder oder dem Stakeholder verpflichtet fühle. Ein «dritter Weg», der alle glücklich mache, existiere nur in den Sonntagsreden. Diese Kritik impliziert einen Widerspruch, den es aus meiner Sicht so nicht gibt. Tatsächlich betrachten wir die Interessen der Aktionäre und der Gesellschaft nicht als konträre Pole. Vielmehr sehen wir Nestlé als Teil der Gesellschaft. Unser Handeln wirkt sich auf unser Umfeld aus, ebenso wie gesellschaftliche Ereignisse umgekehrt Folgen für Nestlé haben. Diese langfristigen Wechselwirkungen gilt es zu antizipieren, bei Entscheidungen einzubeziehen und möglichst positiv zu nutzen.

## Kein Zielkonflikt

Ein Unternehmen kann sehr wohl seine Aktionäre (Shareholder) und aussenstehende Anspruchsgruppen (Stakeholder) bedienen. Nestlé ist mit dieser Einstellung heute bei weitem nicht das einzige grosse Unternehmen. Denn immer mehr Firmen (und ihre Aktionäre) erkennen, dass nur derjenige einen nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg erzielt, der neben dem Aktionär auch die Gesellschaft im Auge hat. Beginnen wir beim Konsumenten, einem eminent wichtigen Stakeholder. Dank den Massenmedien ist er heute gut informiert, seine Ansprüche an das Produkt sind gestiegen, vor allem, wenn es um Lebensmittel geht. Wer solche für sich und seine Familie einkauft, will die Sicherheit haben, dass sie umwelt- und sozialverträglich produziert wurden. Ein sozialer oder ökologischer Schaden liegt nicht drin, und das zu Recht. Hat ein Produkt einen solchen Makel, bleibt es im Regal liegen, im schlimmsten Fall kommt es zu Boykotten, heutzutage auch zu einem Shitstorm in den sozialen Netzwerken. Wem ist damit gedient? Sicher nicht dem Aktionär.

Oder das Wasser, ein Thema, das uns besonders am Herzen liegt. Wenn sich Nestlé weltweit und insbesondere in der Landwirtschaft für den respektvollen, nachhaltigen Umgang mit dieser wertvollen Ressource einsetzt, tun wir dies in erster Linie aus wirtschaftlichen Überlegungen, als Teil unseres Business-Modells. Ohne Wasser kein Leben, das gilt auch und insbesondere für Nestlé: Ohne genügend Wasser müssten Hunderte von Nestlé-Werken aus Mangel an landwirtschaftlichen Rohstoffen wie Milch, Kaffee oder Kakao die Produktion einstellen. Deshalb gilt auch hier: Unser nachhaltiger Einsatz für die Ressource Wasser

nutzt nicht nur dem Bauern, der lernt, sparsam mit Wasser umzugehen und trotzdem bessere Ernten einzufahren, sondern auch dem Aktionär.

Ähnlich ist es bei der «Alliance for Youth», unserer Initiative gegen die Jugendarbeitslosigkeit in Europa. Sie gewinnt an Fahrt und genießt die Unterstützung von über 200 Zulieferern. Das ist kein philanthropisches Projekt, das Jugendlichen aus der Optik der Sozialhilfe zu einem besseren Leben verhelfen will. Zwar wollen wir Perspektiven und die Möglichkeit zur Integration in den Arbeitsmarkt bieten. Doch das ist nicht die alleinige Motivation. Angesichts der bevorstehenden Pensionierung der geburtenstarken Babyboomer-Jahrgänge brauchen wir dringend qualifizierten Nachwuchs. Zudem behindert die hohe Jugendarbeitslosigkeit in Europa den Wirtschaftsaufschwung. Und läuft die Wirtschaft schlecht, laufen auch unsere Geschäfte schlechter. Vor allem aber müssen wir verhindern, dass sich eine «verlorene Generation» herausbildet. Dies wäre ein unkalkulierbares Risiko, das die Gesellschaft als ganze destabilisieren könnte, mit Folgen auch für Nestlé.

Die drei Beispiele zeigen: Es gibt keinen Zielkonflikt in der Strategie der gemeinsamen Wertschöpfung. Im Gegenteil – wenn es Unternehmen gelingt, Wert für die Gesellschaft zu schaffen, gelingt es ihnen vielleicht auch, das Vertrauen zwischen Wirtschaft und Gesellschaft wiederherzustellen, das durch die Finanzkrise stark gelitten hat. Es kann doch nicht sein, dass der einzige Zweck eines Unternehmens darin besteht, kurzfristig Gewinn zu machen, und das auf Kosten von Dritten. Die Aufgaben von Unternehmen ist es, der Gesellschaft Produkte und Dienstleistungen zur Verfügung zu stellen, die das Leben der Menschen verbessern, Arbeitsplätze schaffen sowie wirtschaftliche Stabilität und Wohlstand bringen. Heute müssen sich Unternehmer wieder darauf besinnen und Abschied nehmen von der Fokussierung auf den kurzfristigen Gewinn. Unternehmen, die dies nicht schaffen, werden sich immer mehr von der Gesellschaft entfremden, und dieses Risiko sollten wir nicht eingehen.

## Wir sind Teil der Gesellschaft

Wir dürfen nicht vergessen, dass wir Teil der Gesellschaft sind. Sie ist der Rahmen, in dem wir Geschäfte tätigen und wirtschaftlichen Erfolg haben. Im Übrigen lehrt uns die Geschichte, wie leicht einst erfolgreiche Unternehmen in den Ruin treiben, wenn der gesellschaftliche Rahmen nicht mehr stimmt. Die Bedeutung der unternehmerischen Verantwortung unterstreichen auch immer mehr wichtige Aktionärsgruppen. Und es sind bei weitem nicht nur die ethisch motivierten Aktio-

näre, die nachhaltiges Handeln einfordern. Nein, das gehört heute zum Mainstream. Diese Aktionärskreise geniessen meine volle Unterstützung.

Wenn es Nestlé seit bald 150 Jahren gibt, hat das viel damit zu tun, dass das Unternehmen schon immer langfristig gedacht und gehandelt hat. Wir wollen auch in 150 Jahren noch am Markt sein. Um langfristig Erfolg zu haben, muss ein Unternehmen sowohl für seine Aktionäre als auch für die Gesellschaft Wert schaffen. Das ist meine feste Überzeugung seit langem, nicht erst, seitdem die Begriffe Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility trendy geworden sind.

.....  
**Paul Bulcke** ist CEO von Nestlé.