

Dominik H. Enste / Julia Wildner

# Mitverantwortung und Moral

Eine unternehmensethische Reflexion

# Positionen

Beiträge zur Ordnungspolitik  
aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Dominik H. Enste / Julia Wildner

## Mitverantwortung und Moral

Eine unternehmensethische Reflexion

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek.**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://www.dnb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-602-24160-6 (Druckausgabe)

ISBN 978-3-602-45960-5 (E-Book|PDF)

**Die Autoren**

Prof. Dr. rer. pol. **Dominik H. Enste**, geboren 1967 in Arnsberg; Ausbildung zum Bankkaufmann; Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften in Köln, Dublin und Fairfax (Virginia) und Promotion in Köln; seit 2003 im Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW), seit 2011 Leiter des Kompetenzfelds „Institutionenökonomik“, seit 2012 Leiter der Forschungsgruppe „Markt und Staat“ und Geschäftsführer der Institut der deutschen Wirtschaft Köln Akademie (IW Akademie); seit 1998 Dozent an der Universität zu Köln und seit 2013 Professor für Institutionenökonomik und Wirtschaftsethik an der Fachhochschule Köln.

**Julia Wildner**, M. A., geboren 1986 in München; Bachelorstudium der Wirtschaftspsychologie in Köln, Masterstudium der Angewandten Ethik in Jena; seit 2012 Referentin im Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) und in der Institut der deutschen Wirtschaft Köln Akademie (IW Akademie).

Herausgegeben vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Grafik: Dorothe Harren

© 2014 Institut der deutschen Wirtschaft Köln Medien GmbH

Postfach 10 18 63, 50458 Köln

Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln

Telefon: 0221 4981-452

Fax: 0221 4981-445

[iwmedien@iwkoeln.de](mailto:iwmedien@iwkoeln.de)

[www.iwmedien.de](http://www.iwmedien.de)

Druck: Hundt Druck GmbH, Köln

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Vertrauen zurückgewinnen – aber wie?</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Zur Ethik in der Wirtschaft</b>	<b>6</b>
2.1	Unternehmen in der Marktwirtschaft	6
2.2	Unternehmen und Ethik	8
2.3	Denkschulen der Unternehmensethik	9
2.4	Die Formel für den Wandel	12
2.5	Zielkonflikte zwischen Moral und Gewinn	13
2.6	Berechtigte Ansprüche der Shareholder und Stakeholder	16
<b>3</b>	<b>Zur (mit-)verantwortlichen Unternehmensführung</b>	<b>21</b>
3.1	Ordnungspolitische Strategie	22
3.2	Bürgerschaftliches Engagement der Unternehmen	30
3.3	Wettbewerbsstrategie	34
<b>4</b>	<b>Corporate Social Responsibility und die fünf „R“</b>	<b>39</b>
4.1	CSR und Recruitment	40
4.2	CSR und Retention	41
4.3	CSR und Reputation	42
4.4	CSR und Resonanz	43
4.5	CSR und Ressourcen	45
<b>5</b>	<b>Verantwortung schafft Vertrauen</b>	<b>47</b>
5.1	Unternehmen haben Verantwortung	47
5.2	Verantwortungsübernahme liegt im Eigeninteresse	48
5.3	Verantwortung strahlt aus	49
	<b>Literatur</b>	<b>50</b>
	<b>Kurzdarstellung / Abstract</b>	<b>54</b>

# 1

## Vertrauen zurückgewinnen – aber wie?

Als Konsumenten freuen sich die Menschen über Waren und Dienstleistungen, die Unternehmen anbieten. So wird zum Beispiel das neueste Smartphone begeistert genutzt. Wenn aber über die Bedingungen berichtet wird, unter denen die Arbeiter das für die Handys notwendige Erz Coltan abbauen, werden die Unternehmen für ihr unmoralisches Handeln an den Pranger gestellt. Das eigene alte Handy liegt derweil weiterhin in einer Schublade und wird nicht zum Recycling gegeben, auch wenn dadurch das enthaltene Coltan weiterverwertet werden könnte und weniger Erz abgebaut werden müsste.

Die gespaltene moralische Bewertung zeigt sich auch bei einem anderen Phänomen. Die Steuerhinterziehung von Prominenten oder die rein buchhalterische Verlagerung von Unternehmensstandorten in Länder mit niedrigeren Steuersätzen erregt den Unmut vieler Steuerzahler und Bürger. Aber bis zu 95 Prozent der Deutschen haben kein schlechtes Gewissen, wenn sie ihre Haushaltshilfe illegal beschäftigen. Und von den rund 4,5 Millionen Haushalten mit einer Putzfrau oder einem Putzmann melden nur 5 Prozent diese oder diesen auch bei der Minijobzentrale an (Minijobzentrale, 2012, 7). Dabei würden sich die Haushalte häufig sogar besserstellen, wenn sie eine Anmeldung vornähmen, da sie die Kosten steuerlich geltend machen können.

Dennoch stehen die Eliten der Gesellschaft – seien es Unternehmer, Manager, Politiker oder Prominente – zu Recht unter besonderer Beobachtung. Mit den im Vergleich höheren Gehältern und Gewinnen, der größeren Macht oder der Bewunderung gehen eine größere Verantwortung und ein höherer Anspruch an die Integrität einher. Kompetenz und Haftung gehören nicht nur bei finanziellen, sondern auch bei moralischen Entscheidungen untrennbar zusammen. Denn Kunden erwarten heutzutage mehr von einem Unternehmen als innovative und preiswerte Waren und Dienstleistungen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erwarten mehr von ihren Führungskräften als erfolgsorientierte und steigende Löhne. Anleger und Eigentümer erwarten mehr als eine hohe und sichere Rendite. Vielmehr sollen die Unternehmen dies alles auch moralisch einwandfrei garantieren. Wie das im harten nationalen wie internationalen Wettbewerb gelingen kann, interessiert die Öffentlichkeit oftmals nicht. Das Ideal des ehrbaren Kaufmanns prägt seit Jahrhunderten die Vorstellung des vorbildlichen Unternehmers. Dabei wird nur zu gern vergessen, dass sich die Welt um ihn herum dramatisch gewandelt hat.

Was können Führungskräfte, Manager und Unternehmer, die nicht nur Vorbilder für ihre Mitarbeiter sind, sondern sich auch als Pars pro Toto für die Marktwirtschaft insgesamt sehen, tun, um Dilemmasituationen zwischen Gewinn und Gewissen besser zu bewältigen? Wie lassen sich Integrität und wirtschaftlicher Erfolg verbinden? Einige Lösungsansätze für Zielkonflikte und Einblicke in aktuelle Forschungsergebnisse zu Fragen des integren Wirtschaftens werden in dieser Position skizziert. Integre Führung steigert zum einen die Zufriedenheit der Mitarbeiter – nach einer aktuellen EU-weiten Studie (Hammermann/Stettes, 2013) um bis zu ein Drittel. Zum anderen kann so das Vertrauen der Kunden und der anderen Stakeholder (zum Beispiel Vertreter aus Gesellschaft und Politik) zurückgewonnen werden.

Das aktuelle Edelman Trust Barometer (2013) verdeutlicht das schwankende Vertrauen der Bevölkerung in Unternehmen. Im Jahr 2011 hatten noch 51 Prozent der Deutschen Vertrauen in die Unternehmen – ein Jahr später waren es nur noch 32 Prozent und damit so wenige wie nach der Lehman-Pleite im Jahr 2008. Inzwischen konnte verlorenes Vertrauen zurückgewonnen werden, sodass der Wert aktuell bei 49 Prozent (2013) liegt. Ebenso stark schwankt die Glaubwürdigkeit auf der individuellen Ebene. Finanz- und Industrieanalysten stürzten im Ansehen innerhalb eines Jahres um 38 Prozentpunkte auf 18 Prozent (2012) ab. Sogar die Akademiker insgesamt erlitten in diesem kurzen Zeitraum einen Glaubwürdigkeitsverlust von 27 Prozentpunkten auf 49 Prozent. Danach konnte die Glaubwürdigkeit wieder gefestigt werden, sodass Finanz- und Industrieanalysten 2013 beim Wert von 29 Prozent und Akademiker bei 61 Prozent liegen (Edelman Trust Barometer, 2013). Am wenigsten Prestige (3 Prozent) haben derzeit Banker, Bankangestellte und Fernsehmoderatoren (Institut für Demoskopie Allensbach, 2013a).

Während sich die Waren und Dienstleistungen „made in Germany“ einer großen Beliebtheit erfreuen und mit rund 90 Prozent auch die meisten Beschäftigten in Deutschland mit ihrer Arbeit zufrieden oder sehr zufrieden sind (Hammermann/Stettes, 2013), ist das Vertrauen in die Institutionen und in die handelnden Personen gering und instabil. Insofern kann das sinkende Vertrauen in die marktwirtschaftliche Ordnung und in Unternehmen selbst ein wichtiger Anlass für die Unternehmen sein, sich sehr viel stärker mit den moralischen Risiken ihres Handelns auseinanderzusetzen (Enste/Hüther, 2012). Dies ist ein zentraler Grund für die große Beliebtheit, der sich die Unternehmensethik seit einigen Jahren erfreut. Über 90 Prozent der Unternehmen in Deutschland fordern – gemäß einer repräsentativen Umfrage der Institut der deutschen Wirtschaft Köln Consult (IW Consult) von über

4.500 Unternehmen – ein Pflichtfach „Wirtschafts- und Unternehmensethik“ in der Managerausbildung (Bundesregierung, 2012, 400). Viele Hochschulen haben dementsprechend reagiert und binden das Fach in die betriebswirtschaftlichen Studiengänge ein. Einen berufsbegleitenden Masterstudiengang bietet ab dem Wintersemester 2014/15 die IW Akademie an, welche auch Seminare für Unternehmen durchführt, die ihren Führungskräften Gelegenheit zum Reflektieren und Impulse für integriertes Handeln geben wollen. Einige dieser Aspekte werden auch in der vorliegenden Publikation angesprochen.

Durch die Verknüpfung ökonomischer und ethischer Inhalte vermittelt diese Publikation interdisziplinäres Wissen, regt zum Nachdenken an und zeigt Wege auf, wie Unternehmen moralische Konflikte und Zielkonflikte zwischen Gewinn und Gewissen lösen können. Fallbeispiele und empirische Erkenntnisse ergänzen die theoretischen Überlegungen und veranschaulichen die Praxisrelevanz. Dabei bildet diese Publikation den zweiten Teil einer Trilogie, die aus den drei Perspektiven Ordnungs-, Unternehmens- und Individualethik moralische Zwickmühlen im wirtschaftlichen Kontext analysiert. Schwerpunkt dieses zweiten Teils ist die Reflexion der Bedeutung von Mitverantwortung und Moral auf der Unternehmensebene (Unternehmensethik). Die übergeordnete Betrachtung der gesamtgesellschaftlichen Zusammenhänge von Marktwirtschaft und Moral wurde in der gleichnamigen IW-Position Nr. 24 behandelt (Ordnungsethik). Vervollständigt werden soll die Trilogie durch die geplante Publikation mit dem Titel „Menschen, Manager und Moral“, welche die Bedeutung individuellen Verhaltens (Individualethik) in den Mittelpunkt stellen wird. Die Verbindung der Teile gelingt durch die Fünf-W-Formel (vgl. Abschnitt 2.4).

## **2** Zur Ethik in der Wirtschaft

### **2.1 Unternehmen in der Marktwirtschaft**

Unternehmen versorgen in einer wettbewerblich verfassten Marktwirtschaft die Gesellschaft effizient mit Waren und Dienstleistungen, schaffen Arbeitsplätze und treiben Innovationen voran. Sie erzeugen einen erheblichen Mehrwert für die Gesellschaft, weshalb ihnen diese das Recht einräumt, unternehmerisch tätig zu werden. Die Institution des auf privaten Verfügungsrechten basierenden Unternehmens kann somit im normativen Sinne

als „gesellschaftliche Einrichtung zum Nutzen der Allgemeinheit“ (Homann, 2007, 31) betrachtet werden, auch wenn Unternehmen zunächst im eigenen Interesse agieren. Damit ist nicht gemeint, dass Unternehmen ausschließlich ihre eigenen Interessen entsprechend der Maxime „Profit, Profit, Profit“ verfolgen sollten. In einer (funktionierenden) Wettbewerbsordnung steht vielmehr das Ziel der bestmöglichen Befriedigung der Konsumentenwünsche an erster Stelle, die dann zu Gewinnen für das Unternehmen führt.

Dabei kann das Gewinnstreben der Unternehmen durchaus situativ mit moralischen Ansprüchen der Gesellschaft in Konflikt geraten, zum Beispiel bei Umwelt- oder Korruptionsskandalen, auf welche die Öffentlichkeit mit Empörung reagiert. Oftmals geht mit der Berichterstattung eine heftige öffentliche Kritik an der Marktwirtschaft generell, den Unternehmen insgesamt und der Gier einzelner Entscheidungsträger einher, wodurch die Vertrauensverluste in der Bevölkerung nochmals gefestigt und verstärkt werden (Budäus, 2005, 21). Die Konfliktorientierung Gewinn versus Moral in der medialen Darstellung birgt Gefahren, denn Unternehmen können ihren originären Tätigkeiten dauerhaft nur dann nachgehen, wenn ihnen die Gesellschaftsmitglieder basierend auf ihrer intersubjektiven Wahrnehmung die sogenannte Licence to operate erteilen. Das heißt, dass sie ihnen die Legitimationsbasis zum wirtschaftlichen Tätigwerden gewähren und ihnen diese nicht – zum Beispiel durch Verstaatlichung der Betriebe – entziehen. Diese Erlaubnis wird nicht einzeln formal erworben; sie besteht kollektiv für alle Unternehmen und wird eher schleichend durch zunehmende Kritik an Unternehmen und ihrer Wertschöpfung entzogen. Verschärft werden Legitimationskrisen dadurch, dass ökonomische Laien oftmals systematisch anderen Denkmustern als Ökonomen folgen und entsprechend anders urteilen. So dominieren bei Ökonomen zumeist Effizienzüberlegungen, während bei Nicht-Ökonomen Fairnessgedanken und gesinnungsethische Moralvorstellungen im Vordergrund stehen (Enste et al., 2009, 61). Dies führt dazu, dass Nicht-Ökonomen die Erfordernisse von Markt und Wettbewerb nicht immer ausreichend berücksichtigen und folglich aus einem unvollständigen Verständnis heraus die Sehnsucht danach, dass es gerecht zugeht, gefährdet sehen.

Dabei reicht allein die Legalität unternehmerischen Handelns nicht aus, um den Forderungen der Gesellschaft gerecht zu werden. Eine der bedeutsamsten Aufgaben des ethischen Managements ist es, den Raum zwischen Legalität und Legitimität konstruktiv auszufüllen. Die Unternehmensethik liefert hilfreiche Erkenntnisse und Ansätze, die zeigen, wie dieser Raum sinnvoll zum wechselseitigen Vorteil von Unternehmen und Gesellschaft gestaltet werden kann.

## 2.2 Unternehmen und Ethik

Die Unternehmensethik hat sich Anfang der 1990er Jahre als eigenständiger Teilbereich der Wirtschaftsethik, die das Verhältnis von Marktwirtschaft und Moral aus gesamtgesellschaftlicher Sicht analysiert (Enste, 2006), herausgebildet. Sie legt den Fokus auf die ethische Betrachtung der Innen- und Außenbeziehungen von Unternehmen. Gegenstand der unternehmensethischen Reflexion und Adressaten moralischer Forderungen sind wirtschaftliche Akteure wie Unternehmen, Unternehmer und Manager (Homann/Blome-Drees, 1992, 14). Ziel ist es, Beiträge zur Bewältigung des „situativ auftretenden Konfliktes zwischen Gewinn und Moral“ (Pies, 2008, 1 f.) zu leisten.

Aus der wirtschaftsethischen Debatte heraus entstanden, kann die Unternehmensethik als „direkte Reaktion auf zentrale Krisenphänomene“ (Homann/Blome-Drees, 1992, 112) verstanden werden. Angesichts globaler Gefahren wie einer möglicherweise drohenden Klimakatastrophe und Hungersnöten in Entwicklungsländern wurden Fragen nach der moralischen Verantwortung von Unternehmen und der Legitimationsgrundlage unternehmerischen Handelns, das ausschließlich profitorientiert ist, erneut aufgerollt. Homann/Blome-Drees (1992, 117) stellen ganz grundsätzlich die Frage, wie „moralische Normen und Ideale unter den Bedingungen der modernen Wirtschaft von Unternehmen zur Geltung gebracht werden können“.

Eine Definition von Unternehmensethik kann in Anlehnung an das unternehmensethische Verständnis von Homann/Blome-Drees (1992) wie folgt formuliert werden:

Die Unternehmensethik reflektiert, wie Unternehmen ökonomische Interessen und (berechtigte) moralische Forderungen miteinander in Einklang und unter marktwirtschaftlichen Bedingungen in der Unternehmensführung zur Geltung bringen können.

Die Unternehmensethik befasst sich unter anderem damit, welche Unternehmensstrukturen und -kulturen ethisch gerechtfertigtes Verhalten fördern. Instrumente zur Stärkung moralischen Verhaltens in Unternehmen sind zum Beispiel Wertemanagement und Unternehmenskodizes, mit denen eine Zielharmonie von Gewinn und Gewissen angestrebt wird. Moralische Forderungen der Gesellschaft können durch die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung (Corporate Social Responsibility – CSR) berücksichtigt werden (Enste, 2006, 12). Die wirtschaftlichen Akteure (Mitarbeiter etc.) werden somit davon entlastet, auf individueller Ebene allein die Verantwortung tragen zu müssen. Stattdessen können sie sich daran

orientieren, was die Regeln vorschreiben, und sich sicher sein, moralisch richtig zu handeln, wenn sie regelgerecht handeln.

Die Notwendigkeit derartiger Regulierungsanstrengungen von Unternehmen ergibt sich aus der ordnungspolitischen Rahmenordnung. Diese erfasst und integriert moralische Forderungen, kann aber aus pragmatischen und systematischen Gründen niemals vollkommen sein (Homann/Blome-Drees, 1992). Die dynamische Entwicklung von Wirtschaft, Technik und Wissenschaft führt unweigerlich zu Lücken in der Rahmenordnung und damit zu Regelungsbedarf auf Unternehmensebene.

Homann/Blome-Drees (1992, 112 ff.) beschreiben zur Überwindung dieser Regelungslücken einen institutionenethischen Ansatz, der sich darauf konzentriert, wie unternehmerisches Handeln durch institutionelle Anreize und Restriktionen indirekt beeinflusst werden kann. Ulrich (1997) entwickelte als Gegenentwurf einen individualethischen Ansatz, der die einzelnen wirtschaftlichen Akteure als verantwortliche, moralische Individuen in den Mittelpunkt stellt und als Mitglieder einer Diskursgemeinschaft betrachtet, die moralische Normen und Werte aushandeln. Der Diskurs zielt auf die „Transformation der ökonomischen Vernunft“ (Knoepffler, 2010, 182) Einzelner, wobei niemand aus seiner persönlichen moralischen Verantwortung entlassen wird. Die Gegensätzlichkeit dieser beiden Ansätze hat eine intensive Debatte unter Fachleuten angeregt. Inzwischen haben sich verschiedene Strömungen und Denkschulen der Wirtschafts- und Unternehmensethik herausgebildet.

## 2.3 Denkschulen der Unternehmensethik

Die verschiedenen wissenschaftlichen Denkschulen konzipieren die Unternehmensethik vor allem im Hinblick auf die Frage der Implementierung von Moral unterschiedlich (Übersicht 1).

<b>Unternehmensethische Ansätze</b>		Übersicht 1
<b>Ansatz</b>	<b>Implementierung der Moral durch ...</b>	
Ökonomische Unternehmensethik (Homann)	... Rahmenordnung	
Governanceethik (Wieland)	... Unternehmensprozesse	
Unternehmensethik als Beschränkung des Gewinnprinzips (Steinmann/Löhr)	... Entscheidungsträger	
Integrative Vernunftethik (Ulrich)	... normativen Diskurs	
Integres Wirtschaften (IW Akademie)	... vier Schritte und die Fünf-W-Formel	

Eigene Zusammenstellung

### **Ökonomische Unternehmensethik (Homann)**

Homanns Wirtschafts- und Unternehmensethik ist als „Ethik mit ökonomischer Methode“ (Homann/Lütge, 2005, 19) konzipiert und sieht in der marktwirtschaftlichen Rahmenordnung das entscheidende Instrument der Unternehmensethik. Die Rahmenordnung ist durch Anreiz- und Sanktionsmechanismen derart zu gestalten, dass sie für alle Beteiligten gleichermaßen Moral ins Spiel bringt und insgesamt gesellschaftlich erwünschte Ergebnisse erzielt werden. Es liegt die Annahme zugrunde, dass unter den Bedingungen des Wettbewerbs vom einzelnen Marktakteur nicht verlangt werden kann, dass er moralische Vor- oder Mehrleistungen erbringt, weshalb die Rahmenordnung der systematische Ort der Moral ist (Homann/Blome-Drees, 1992, 35 f.).

Der Einzelne wird somit davon entlastet, auf individueller Ebene allein Verantwortung tragen zu müssen. Homann/Blome-Drees (1992) erkannten aber, dass eine Rahmenordnung, die moralische Forderungen erfasst und integriert, niemals vollkommen sein kann, weil sich durch die dynamische Entwicklung vieler Bereiche der Gesellschaft immer wieder Lücken auftun. Daraus ergibt sich ein Regelungsbedarf auf Unternehmensebene.

### **Governanceethik (Wieland)**

Wielands Konzept der Governanceethik ist als Reaktion auf die durch die Globalisierung verursachten Steuerungsdefizite in den nationalstaatlichen Rahmenordnungen und die dadurch steigende Bedeutung der wertgebundenen Identität der Marktakteure entstanden. Governance bezeichnet eine Steuerungsstruktur zur Abwicklung wirtschaftlicher Transaktionen. Sie kommt zum Beispiel in staatlichen Rahmenordnungen (konstitutionelle Parameter einer Organisation) sowie in Organisationsstrukturen und moralischen Werten eines Unternehmens (mikropolitische Steuerung von Transaktionen) zum Ausdruck. Der Ansatz legt das Augenmerk auf die Anwendung und nicht auf die Begründung moralischer Forderungen und versteht das Unternehmen als systematischen Ort der Managementtugenden. „Der systematische Ort der Governanceethik ist die Form der Unternehmung“ (Wieland, 1999, 50).

### **Unternehmensethik als Beschränkung des Gewinnprinzips (Steinmann/Löhr)**

Nach Steinmann/Löhr (1991) zielt die Unternehmensethik darauf, durch normative Selbstbindung der Entscheidungsträger und durch organisatorische Maßnahmen die Interessen von Betroffenen besser zu berücksichtigen. Somit

sind die konfliktrelevanten Auswirkungen des Gewinnprinzips bei der Steuerung der konkreten Unternehmensaktivitäten zu begrenzen. Die Autoren empfehlen den Marktakteuren in bestimmten (Konflikt-)Situationen zwischen Gewinn und Moral die Gewinnerzielung hintanzustellen und der Moral den Vorrang zu geben. Dadurch liegt die moralische Verantwortung bei den unternehmerischen Entscheidungsträgern, die als Ort der Konfliktlösung in die Pflicht genommen werden und der Moral im Zweifelsfall den Vorzug geben sollten. Wirtschaftliche Akteure sollten sich im Wettbewerb moralisch verhalten, auch wenn sie dadurch Verluste erleiden müssen.

### **Integrative Vernunftethik (Ulrich)**

Der integrative Ansatz nach Ulrich versteht sich als Vernunftethik des Wirtschaftens. Demnach bestimmen die als vernünftig angesehenen Marktakteure im normativen Diskurs gemeinsam die legitimen Grundlagen des Wirtschaftens. Als Diskursgemeinschaft handeln sie moralische Normen und Werte aus, nach denen sie ihr wirtschaftliches Tun ausrichten. Gemeinsames Ziel ist die lebensdienliche Gestaltung der Wirtschaft. Die Normativität liegt in der ethisch-vernünftigen Reflexion des ökonomischen Denkens (Ulrich, 1997, 11 ff.). Wirtschaftliche Akteure finden im gemeinsamen Gespräch faire und sinnvolle Lösungen, wobei sie die Interessen aller Beteiligten berücksichtigen.

### **Integres Wirtschaften (IW Akademie)**

Der Ansatz des integren Wirtschaftens basiert auf vier Schritten:

- **Schritt 1 – Ordnungsebene (Makroebene).** Es liegt die Annahme zugrunde, dass die Marktwirtschaft einen ordnungspolitischen Rahmen – in Form von Verfassungen, Gesetzen, Wirtschafts- und Wettbewerbsordnungen – braucht, der verbindliche Regeln für die wirtschaftlichen Akteure definiert (Ordnungsethik).
- **Schritt 2 – Unternehmensebene (Mesoebene).** Die Regeln der Ordnungsebene legen den Handlungsspielraum fest, führen aber nicht automatisch zu moralisch einwandfreiem Verhalten. Spieltheoretisch gesprochen, verdeutlicht sich dies an der Unterscheidung von Spielzügen (Handlungen) und Spielregeln (Rahmenordnung). Die Spielregeln definieren den Raum, in dem die Spieler (Marktakteure) ihre Spielzüge ausführen dürfen. Um zu verhindern, dass sich einzelne Spieler nicht an die Regeln halten, bedarf es zusätzlicher Kontroll- und Sanktionsmöglichkeiten (Schiedsrichter), damit wechselseitig Verlässlichkeit entsteht (Homann/Blome-Drees, 1992, 23 ff.). Durch die

normative Ausgestaltung von Unternehmensstrukturen können Unternehmen ihre Wertebasis ausdifferenzieren und stärken (Governanceethik). Deshalb sind Unternehmen und Organisationen gefordert, für ihren Teilbereich selbst Regeln festzulegen und den Mitarbeitern normative Orientierung als Leitfaden für integrires Wirtschaften zu bieten.

- **Schritt 3 – Individualebene (Mikroebene).** Die eben beschriebenen zwei Regelebenen zielen jedoch nicht auf ein reines Funktionieren nach den Regeln. Integres Wirtschaften und verantwortliches Handeln erfordern auch die kritische Reflexion und individuelle Moralität des Einzelnen. Deshalb bedarf es ergänzend immer auch der Vermittlung von Tugenden auf der individuellen Ebene (Individualethik). Plessner (1924) formulierte dies sehr anschaulich: Man gibt den Menschen kein gutes Gewissen, wenn man ihnen sagt, dass sie gar keines zu haben brauchen.

- **Schritt 4 – Bindeglied zwischen den Ebenen.** Da Unternehmen als Teil der Gesellschaft eine Mitverantwortung für diese tragen, sollten sie einen Diskurs mit verschiedenen Stakeholdern führen (Diskursethik). Berechtigte Forderungen der Gesellschaft oder zum Beispiel der Nichtregierungsorganisationen (NGOs) müssen geprüft und bei Unternehmensentscheidungen berücksichtigt werden. So können die Unternehmen eine Kultur der Mitverantwortung pflegen und für ein gemeinsames Spielverständnis werben. Schon Hume (1739/1740) betonte, dass eine Gesellschaft einen gemeinsamen Sinn für ein gemeinsames Interesse benötigt.

Systematisch betrachtet ergibt sich somit für die Unternehmensethik die Notwendigkeit, bei der Reflexion unternehmerischen Handelns die Handlungsbedingungen, welche durch die Rahmenordnung festgelegt werden, zu berücksichtigen. Die eigene Unternehmenskultur und die Anreizsysteme sind ergänzend auf das integre Wirtschaften auszurichten, sodass Einzelne die Regelkonformität anderer nicht systematisch ausnutzen können. Über die Weiterbildung der Mitarbeiter kann das Unternehmen moralisches Verhalten auf der Individualebene stärken.

## 2.4 Die Formel für den Wandel

Unternehmen, die ihre Kultur im Sinne einer stärkeren Werteorientierung verändern wollen, können sich dabei an der von der IW Akademie entwickelten Formel orientieren. Diese verdeutlicht, mit welchen Schritten ein Wandel initiiert werden kann und welche Faktoren für den erfolgreichen Wandel zentral sind. Dabei gilt, dass sich die Kultur eines Unternehmens genauso wie die eines Landes nur langsam verändern lässt. Voraussetzung

ist zunächst, dass die Führungskräfte und die Mitarbeiter überhaupt wahrnehmen, dass ein Wandel erforderlich ist. Dies kann durch Reputationsdruck von außen geschehen oder von innen durch eine zunehmende Unzufriedenheit der Mitarbeiter des Unternehmens. Das Signal kann aber auch von anderen Stakeholdern ausgehen, zum Beispiel vom Staat. Die moralischen Zwickmühlen müssen somit als solche erkannt werden, damit gehandelt werden kann.

Ist das Bewusstsein für notwendige Korrekturen geschaffen, muss das Wissen vermittelt werden, wie mit solchen Zwickmühlen umgegangen werden soll. Ohne den Willen zur Veränderung wird sich keine Veränderung einstellen, so gut die institutionellen Anreize auch sein mögen. Wahrnehmen, Wissen und Wollen: Diese drei W sind multiplikativ miteinander verknüpft, da nur dann, wenn alle Aspekte gegeben sind, auch eine Veränderung beziehungsweise ein Wandel möglich ist (Abbildung 1). Ist eines dieser W gleich null, ändert sich nichts und das Ergebnis eines angestrebten Wandels ist ebenfalls null. Die drei W bilden zusammen die Basis für den Wandel, dessen Richtung aber entscheidend und damit exponentiell von den zugrunde liegenden Werten bestimmt wird. Je nach Priorisierung bei den Werten, die im Unternehmen gelebt werden (sollen), wird der Wandel in unterschiedliche Richtungen gehen. Während die Basis aus Wahrnehmen, Wissen und Wollen zum Beispiel aus der Wissenschaft kommen kann, müssen die Werte – auch wenn eine Beratung bei deren Entwicklung hilfreich sein kann – letztlich vom Unternehmen selbst festgelegt werden. Da es oft keine eindeutigen, richtigen Lösungen gibt, kommt dem Prozess der Werteentwicklung eine große Bedeutung zu.

## Die Fünf-W-Formel für den Wandel

Abbildung 1

$$(\text{Wahrnehmen} \times \text{Wissen} \times \text{Wollen})^{\text{Werte}} = \text{Wandel}$$

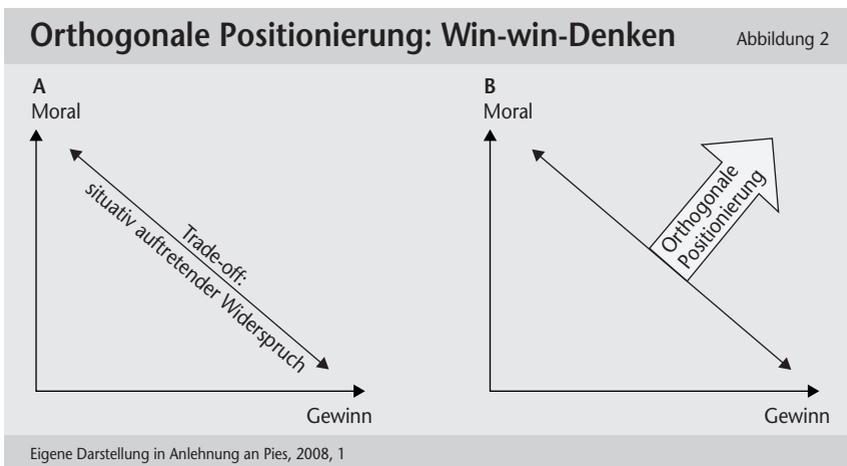
Eigene Darstellung

## 2.5 Zielkonflikte zwischen Moral und Gewinn

Marktwirtschaft und Moral werden oft als unvereinbare Gegensätze angesehen, die zu unmittelbaren Zielkonflikten führen. Diese Zielkonflikte können demnach nur mithilfe von Kompromissen überwunden werden, wobei ein Ziel zulasten eines anderen Ziels erreicht wird oder beide jeweils nur mit Abstrichen verwirklicht werden können. Dabei wird übersehen, dass es möglich ist, Zielharmonien zu gestalten, indem die verschiedenen Ebenen (Makro-, Meso- und Mikroebene) für Lösungen berücksichtigt werden. Ein

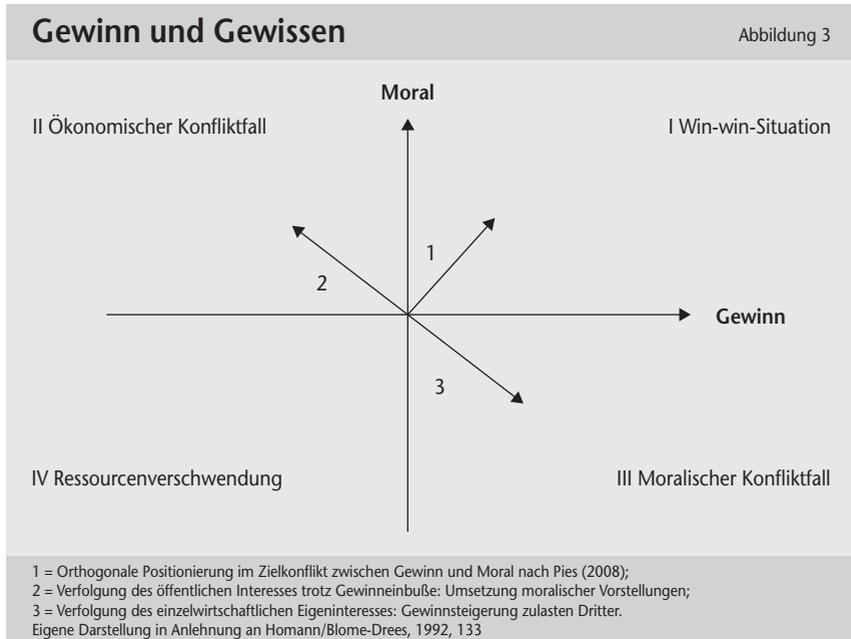
Konflikt auf der individuellen (Mikro-)Ebene kann möglicherweise durch eine entsprechende Gestaltung der Regelungen auf der Unternehmensebene (Mesoebene) vermieden werden. Und ein Konflikt zwischen Unternehmen kann durch Regelungen auf der staatlichen (Makro-)Ebene entschärft werden. Die Anwendung des Subsidiaritätsprinzips kann dabei helfen, eine zu schnelle, nicht zielführende Verlagerung auf die höchste Ebene zu vermeiden. Mit anderen Worten: Wenn Unternehmen zum Beispiel ihre Vergütungssysteme selbst durch Vereinbarungen gerechter ausgestalten, bedarf es keiner staatlichen Regulierung auf der Makroebene.

Entlastend kann eine Verlagerung in die Rahmenordnung nach Homann/Blome-Drees (1992) aber dann wirken, wenn Lösungen zum Beispiel auf individueller Ebene zur Ausbeutung der moralischeren Akteure führen und dann der Ehrliche der Dumme ist. Wenn der systematische Ort der Moral die Rahmenordnung ist (Homann/Blome-Drees, 1992, 35), führt dies dazu, dass die gesellschaftliche Akzeptanz eine notwendige Bedingung für den langfristigen Erfolg von Unternehmen ist und berechtigte moralische Anliegen der Gesellschaft in strategische Erwägungen einbezogen werden sollten (Homann/Blome-Drees, 1992, 129 f.). Damit geht es aber nicht mehr darum, einen Kompromiss zu finden, sondern um den Versuch, systematisch eine Win-win-Situation zwischen Gewinn und Moral herzuleiten. Pies (2008) hat diese Veränderung der Denkrichtung unter dem Begriff der orthogonalen Positionierung zusammengefasst, um einen Perspektivenwechsel um 90 Grad anzuregen (Abbildung 2). Statt auf den Trade-off zu fokussieren (A), geht es um die Bewegung weg vom Ursprung und um die Verbesserung in orthogonaler Richtung (B).



Ziel ist es, das klassische Trade-off-Denken zwischen Gewinn und Moral zu überwinden und Möglichkeiten aufzuzeigen, wie Gewinn und Moral sich wechselseitig fördern können (Pies, 2008, 2 f.). Die Betonung liegt somit nicht auf dem kurzfristigen Konflikt vermeintlicher Gegensätze, sondern auf der systematischen Erreichung einer langfristigen Zielharmonie von Gewinn und Moral. Es geht also nicht um die Frage, welche der beiden Sichtweisen (A oder B) richtig oder falsch ist, sondern welche zielführend ist, um Lösungspotenziale zum wechselseitigen Vorteil erkennbar zu machen. Diesbezüglich kann die Heuristik des Win-win-Denkens als überlegen angesehen werden (Beckmann/Winning, 2012, 17).

Stimmen Rentabilität und moralische Akzeptanz jeweils positiv überein (Abbildung 3, Quadrant I), entsteht die von der orthogonalen Positionierung gewünschte Win-win-Situation. Moralische Verhalten fördert dementsprechend das Erreichen des Gewinnziels. Das passiert zum Beispiel durch innovative Produkte, die hohen moralischen Standards gerecht werden wie Fair-Trade-Produkte. Das Unternehmen übernimmt in diesem Fall eine moralische Pionierleistung, die von den Kunden honoriert wird. Insgesamt können moralische Vorsprungsgewinne und eine zunehmende Glaubwürdigkeit erzielt werden.



Im Gegensatz dazu steht der Quadrant IV. Moralische Ablehnung und negative Rentabilität sind kennzeichnend für den beidseitigen Zielkonflikt, der zu Ressourcenverschwendung führt. Das Unternehmen macht weder Gewinne, noch verfügt es über die gesellschaftliche Akzeptanz. Ohne ein strategisches Umdenken des Unternehmens kommt hier schon aus ökonomischen Gründen nur der Marktaustritt infrage, da ausschließlich Verluste erzielt werden. Ein Beispiel sind verlustbringende Geschäfte durch spekulative Geldanlagen, die getätigt werden, um Steuern zu hinterziehen.

Im moralischen Konfliktfall (Quadrant III), in dem hohe Gewinne erzielt werden, die Unternehmenstätigkeit von der Gesellschaft aber als illegitim angesehen wird und deshalb keine moralische Akzeptanz genießt, stehen dem Unternehmen verschiedene Strategien der verantwortlichen Unternehmensführung zur Verfügung. Auf diese wird im Rahmen des dritten Kapitels detailliert eingegangen. Beispiele für moralische Konfliktfälle sind die Produktion von Textilien, bei denen ausbeuterische Kinderarbeit eingesetzt wird, oder die Beauftragung von Lieferanten mit der Produktion unter menschenunwürdigen Bedingungen.

Ein ökonomischer Konfliktfall (Quadrant II) liegt vor, wenn ein Unternehmen für sein Handeln zwar eine hohe moralische Wertschätzung erfährt, diese aber unter den gegebenen Wettbewerbsbedingungen aufgrund höherer Kosten mit Gewinneinbußen bezahlt. Da dies in der Regel auf lange Sicht nicht finanzierbar ist, muss mithilfe ordnungspolitischer Maßnahmen eine Veränderung der Rahmenordnung angeregt werden oder die Kunden müssen bereit sein, die höheren Kosten für moralisch einwandfreie Produkte zu zahlen (Homann/Blome-Drees, 1992, 136 ff.). Der Einsatz von ausschließlich nachhaltigen Fangmethoden in der Hochseefischerei (Marine Stewardship Council – MSC) oder die nachhaltige Forstwirtschaft (Forest Stewardship Council – FSC) sind Beispiele dafür.

Die Strategien im Rahmen der mitverantwortlichen Unternehmensführung zielen insgesamt darauf, Unternehmen strategisch nicht rein nach ökonomischen Zielen (Shareholder-Value) auszurichten, sondern auch berechnete moralische Anliegen verschiedener Interessengruppen aus der Gesellschaft (Stakeholder) zu berücksichtigen. Was damit gemeint ist, veranschaulicht die nun folgende Unterscheidung von Shareholder- und Stakeholder-Ansatz.

## **2.6 Berechnete Ansprüche der Shareholder und Stakeholder**

Unternehmen sollen berechnete moralische Forderungen aus der Gesellschaft berücksichtigen. Doch welche moralischen Ansprüche sind gerecht-

fertigt? Wer entscheidet darüber und wer kann Ansprüche an Unternehmen und Manager stellen?

Friedman (1970, 32) hat es sich zu seiner Zeit leicht gemacht, als er befand: "The social responsibility of business is to increase its profits." Seiner Ansicht nach ist also in einer freien Marktwirtschaft die größtmögliche Profitabilität die einzige gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen und Managern. Heutzutage sind die Befürworter dieser radikalen Position rar geworden und äußern sich nur noch selten (Vaubel, 2013). An Friedmans Verständnis schließt sich das Shareholder-Value-Modell an, das Unternehmen beruhend auf der Vertragsfreiheit als sogenannte Sets of Contracts modelliert. Entsprechend diesem Modell haben Manager ausschließlich die Interessen ihrer Shareholder, also der Anteilseigner ihres Unternehmens, zu berücksichtigen. Schließlich sind Unternehmen auf die Investitionsbereitschaft der Shareholder angewiesen, die zur Erzielung einer Rendite ihr Eigenkapital zur Verfügung stellen. Daraus ergibt sich nach Friedmans Logik für Unternehmen als einzige Verpflichtung die Gewinnmaximierung. Andernfalls würden Manager sich sogar des Vertragsbruchs schuldig machen, wenn sie andere als die Interessen derjenigen in ihre Entscheidungen einbeziehen, die sie beauftragt haben und bezahlen.

Die reine Shareholder-Orientierung wurde in den letzten Jahren stark kritisiert, denn die Reichweite unternehmerischen Handelns geht in der Realität über die Interessen der Anteilseigner von Unternehmen hinaus. In der Regel sind auch andere Stakeholder wie Mitarbeiter, Kunden und die Öffentlichkeit von unternehmerischem Handeln betroffen. So erwarten zum Beispiel Mitarbeiter über ihre Beschäftigung hinaus eine faire Entlohnung und die Möglichkeit der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben. Auch die Öffentlichkeit hat ein Interesse an der Bereitstellung entsprechender Arbeitsbedingungen durch Unternehmen (Göbel, 2013, 125 f.). Als Gegenentwurf zum Shareholder-Ansatz hat sich deshalb der Stakeholder-Ansatz herausgebildet. Demnach sollte sich jeder, der ein berechtigtes Interesse an der Tätigkeit eines Unternehmens hat, einbringen können. In der Literatur finden sich zwar verschiedene Ausprägungen des Stakeholder-Ansatzes, insgesamt lässt sich aber festhalten, dass zu den Stakeholdern im engeren Sinne Geschäftsführung, Management, Kapitalgeber, Aktionäre, Arbeitnehmer, Lieferanten, Zulieferer, Kunden, Kommunen und Steuerzahler zählen. Im weiten Sinne werden auch Parteien, Verbände, Kirchen oder NGOs aufgeführt, sofern sie von der Tätigkeit eines Unternehmens betroffen sind (Abbildung 4). Unternehmen werden vom Stakeholder-Ansatz entsprechend als Koalition von Interessengruppen modelliert (Noll, 2013, 117 f.).

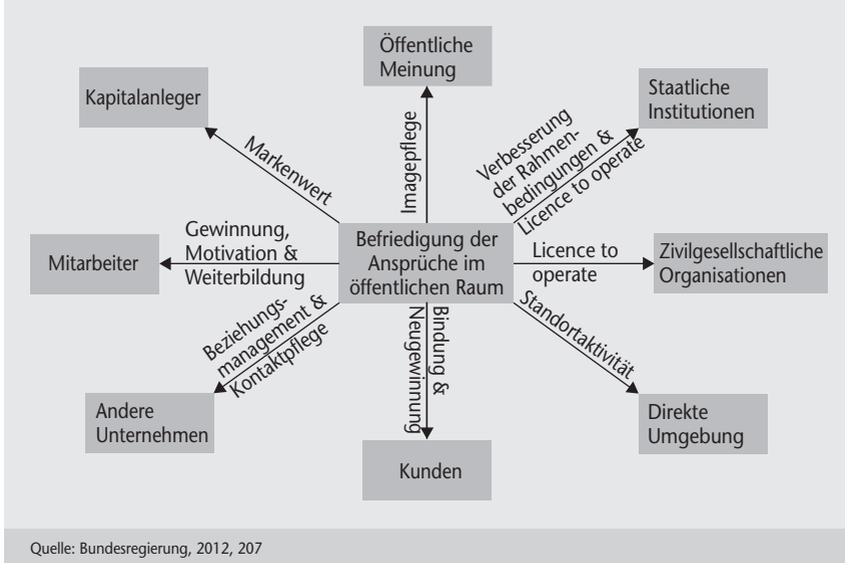


Abbildung 4 zeigt Reaktionsmöglichkeiten und Gründe einer langfristig ausgerichteten Unternehmensstrategie und das dazu passende Engagement, welches über die reine, kurzfristige Shareholder-Orientierung hinausgeht. Wichtiger Grund für einen breiteren Ansatz bei der Unternehmensführung, die auch die Interessen anderer Gruppen berücksichtigt, ist, dass Unternehmen auf ihr Image und die Sicherung der Licence to operate achten, um dauerhaft erfolgreich wirtschaften zu können. Für mehr als drei Viertel der Unternehmen gehört gemäß dem Ersten Engagementbericht (Bundesregierung, 2012) das umfassende gesellschaftliche Engagement unmittelbar zur Unternehmenskultur, sodass sich eine reine Shareholder-Value-Orientierung ausschließt (Abbildung 5).

Zur Verbesserung des Ansehens von Unternehmen und zur Steigerung der Standortattraktivität werden zum Beispiel Maßnahmen der Kulturförderung durchgeführt, von der die direkte Umgebung genauso wie das Unternehmen selbst profitiert. Indirekt verbessert sich nicht nur das Image. Auch die Mitarbeitergewinnung wird leichter, unter anderem weil die Stadt oder das Umland attraktiver werden. Immerhin 45 Prozent der Unternehmen in Deutschland fördern die Attraktivität des Unternehmensstandorts durch solche Initiativen.

# Gründe für gesellschaftliches Unternehmensengagement

Abbildung 5

Mehrfachnennungen, Angaben in Prozent



N = 2.316.

Quelle: Bundesregierung, 2012, 294

Rund die Hälfte der Unternehmen setzt bei ihrem gesellschaftlichen Engagement gemäß dem Ersten Engagementbericht auf die Kunst- und Kulturförderung (Tabelle 1). Noch häufiger findet das Unternehmensengagement in den Bereichen Erziehung, Kindergarten, Schule (gut 75 Prozent) sowie Sport und Freizeit (gut 68 Prozent) statt. Dabei versuchen Unternehmen, den Interessen von Kunden, Mitarbeitern und der Gesellschaft insgesamt gerecht zu werden.

## Bereiche gesellschaftlichen Unternehmensengagements

Tabelle 1

Antworten von engagierten Unternehmen auf die Frage: „In welchen gesellschaftlichen Bereichen engagiert sich Ihr Unternehmen?“, in Prozent

Bereich	Ja
Erziehung, Kindergarten, Schule	75,3
Sport und Freizeit	68,2
Soziales/Integration	54,0
Kunst- und Kulturförderung	49,3
Hochschulen, Forschung, Weiterbildung	36,0
Gesundheit	33,1
Umwelt/Katastrophenhilfe	33,0
Internationales und Entwicklungshilfe	19,8
Menschenrechte	16,4

Mehrfachnennungen; N = 2.546 bis 2.594; gewichtete Werte.

Quelle: Bundesregierung, 2012, 347

Aber nicht alle moralischen Forderungen und Ansprüche, die an Unternehmen gestellt werden, sind auch gerechtfertigt. Nur berechnigte Interessen sollten Berücksichtigung finden, um Unternehmen nicht mit Aufgaben zu überfordern, für die sie weder geschaffen wurden noch die Legitimation haben. Welche Interessen sind aber berechnigt und welche nicht? In Anlehnung an Homann/Blome-Drees (1992, 156 ff.) ergibt sich zur Beurteilung der Berechnigung folgender Entscheidungsprozess (Übersicht 2).

Auch wenn sicherlich zu befürworten ist, dass Unternehmen dem Prüf-schema nach berechnigte moralische Forderungen berücksichtigen, laufen sie dabei Gefahr, in der Öffentlichkeit bezüglich moralischer Aspekte besonders kritisch hinterfragt zu werden. Es kann eine ungünstige Kettenreaktion aus moralischer Vorleistung und Rechtfertigungspflicht entstehen.

Zudem bleibt es grundsätzlich die Aufgabe der Ordnungspolitik, den Wettbewerb durch die geeignete Rahmenordnung derart zu lenken, dass moralischen Ansprüchen der Gesellschaft entsprochen wird. Andernfalls ergibt sich die Problematik, dass der Wettbewerb ohne angemessene Spielregeln erfolgt. In bestimmten Konfliktsituationen haben Unternehmen aber gute Gründe, die Interessen ihrer Stakeholder eigeninitiativ zu berücksichtigen, auch wenn dies nicht per se in ihrer Verantwortung liegt, solange sie sich regelkonform (legal) verhalten (Homann/Blome-Drees, 1992, 50 f.).

## Berechnigung moralischer Forderungen

Übersicht 2

### 1. Frage: Sind die moralischen Forderungen gerechtfertigt?

Das Kriterium hierfür ist die Universalisierbarkeit: Moralisch motivierte Forderungen gelten nur dann als ethisch begründet, wenn sie verallgemeinert werden können.

#### Wenn ja, dann:

### 2. Frage: Erfüllt bereits die Rahmenordnung die moralischen Forderungen?

#### • Wenn ja, dann:

Wenn moralische Forderungen durch die Rahmenordnung sichergestellt werden, bedarf es keiner weiteren Bemühungen durch Unternehmen.

#### • Wenn nicht, dann:

### 3. Frage: Welche Handlungsmöglichkeiten hat ein Unternehmen unter Wettbewerbsbedingungen?

Wenn die Rahmenordnung Defizite oder Regelungslücken aufweist, ergibt sich daraus ein Handlungsbedarf für Unternehmen. Sie sollen berechnigte moralische Forderungen mithilfe von ordnungspolitischen oder wettbewerbsstrategischen Maßnahmen unterstützen (vgl. Kapitel 3).

Eigene Darstellung in Anlehnung an Homann/Blome-Drees, 1992, 156 ff.

# 3

## Zur (mit-)verantwortlichen Unternehmensführung

Unternehmen müssen Gewinne erzielen und innovativ sein, um im Wettbewerb zu bestehen. Profit bildet somit die Basis für ihren langfristigen Fortbestand. Neben dieser ökonomischen Verantwortung tragen die Unternehmen aber auch eine gesellschaftliche Verantwortung, die sich unter anderem in den Ansprüchen der Stakeholder widerspiegelt (vgl. Abbildung 4, Abschnitt 2.6). Vereinfacht gesprochen, müssen Unternehmen die Formel „PPP“ anwenden. Damit ist nicht gemeint, „Profit, Profit, Profit“ als ausschließliches Unternehmensziel zu propagieren, sondern eine langfristige Strategie zu verfolgen, die auf „Profit, People, Planet“ fokussiert ist. Diese „erweiterte Handlungsverantwortung“ Goldschmidt/Homann (2011, 12) ergibt sich aus systematischen Notwendigkeiten. Denn in der Realität besteht das Problem, dass in der Rahmenordnung Lücken sind (zum Beispiel Steuerschlupflöcher), sodass an sich legales Verhalten moralisch nicht akzeptiert wird. Aufgrund der Globalisierung der Märkte nehmen diese Lücken eher zu, da die moralische Steuerung über nationalstaatliche Rahmenordnungen an Durchgriffsfähigkeit verliert (Goldschmidt/Homann, 2011, 16 f.). Überdies kann nicht verhindert werden, dass Rahmenordnungen Mängel aufweisen, durch die falsche Anreize gesetzt werden. Handlungen, die entsprechend der Rahmenordnung legal durchgeführt werden, akzeptiert die Gesellschaft folglich nicht mehr als moralisch legitim. Um derartige Defizite zu korrigieren, müssen Unternehmen zu moralischen Akteuren werden (Wieland, 1999) und in diesem Sinne neben der ökonomischen Verantwortung auch mitverantwortlich agieren. Beides verwirklicht sich durch die sogenannte (mit-)verantwortliche Unternehmensführung.

Aus diesen Gründen gibt es ein breites Spektrum an Instrumenten, die Unternehmen einsetzen, um ihre Unternehmensführung (mit-)verantwortlich zu gestalten. Grundsätzlich lassen sich diese Instrumente entweder der ordnungspolitischen oder der Wettbewerbsstrategie zuordnen, wobei die Übergänge nicht immer trennscharf sind. Diese beiden Handlungsstrategien sollten durch Maßnahmen auf der Individualebene abgerundet werden, um den langfristigen Erfolg einer (mit-)verantwortlichen Unternehmensführung sicherzustellen.

Ordnungspolitische Maßnahmen wie zum Beispiel politisches Engagement sind auf einer übergeordneten Ebene angesiedelt und dienen nicht nur dem

eigenen Unternehmen, sondern auch der gesamten Branche oder Gesellschaft. Die Wettbewerbsstrategie setzt hingegen darauf, sich durch diese Maßnahmen einen Vorteil im Markt für das eigene Unternehmen zu erarbeiten. Dabei hängt der Erfolg der Maßnahmen – zum Beispiel der Zertifizierung der Produkte mit Gütesiegeln – davon ab, ob die Kunden bereit sind, einen höheren Preis zu zahlen. Maßnahmen, die innerhalb des Unternehmens auf eine Stärkung der Integrität gerichtet sind, müssen sich mittelfristig durch höhere Mitarbeiterzufriedenheit, weniger Fehlzeiten oder höhere Produktivität ebenfalls lohnen, damit die Unternehmen im Wettbewerb bestehen können. Im Zeitverlauf kann sich dies positiv auf die Außendarstellung eines Unternehmens auswirken.

### **3.1 Ordnungspolitische Strategie**

Die ordnungspolitische Strategie findet dort Anwendung, wo ökonomische Konfliktfälle nur im Kollektiv überwunden werden können. Sie basiert auf der Tatsache, dass Unternehmen „jenseits von Interessenkonflikten immer auch gemeinsame Anliegen [haben,] allen voran das gemeinsame Interesse an einer Ordnung, die allen Beteiligten und Betroffenen eine gedeihliche Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil ermöglicht“ (Goldschmidt/Homann, 2011, 23). Etwas konkreter gefasst lässt sich sagen, dass alle Unternehmen in einer Marktwirtschaft ein gemeinsames Interesse an einer funktionierenden marktwirtschaftlichen Ordnung haben, die den Wettbewerb verlässlich reguliert und dadurch vertrauensbildend wirkt. Sofern sich Unternehmen in dieser Weise für die Gesellschaft engagieren, übernehmen sie Ordnungsverantwortung. „Die Übernahme von Ordnungsverantwortung widerspricht keineswegs der ökonomischen Logik und der Aufgabe von Unternehmen: Beides beschränkt sich durchaus nicht darauf, in einem gegebenen Rahmen kurzfristige Gewinne zu erzielen. Die Aufgabe erstreckt sich auch und mindestens gleichgewichtig darauf, die langfristigen Bedingungen für erfolgreiche Geschäftstätigkeit zu errichten und zu sichern, und eine sehr wichtige Bedingung hierfür ist die soziale Ordnung“ (Goldschmidt/Homann, 2011, 23).

Es besteht jedoch die Grundproblematik, dass ordnungspolitisches Engagement ein öffentliches Gut darstellt, was dazu führt, dass Marktakteure davon profitieren können, ohne einen eigenen Beitrag zu leisten (Enste, 2006, 40). Moralische Vor- oder Mehrleistungen Einzelner können folglich ausgenutzt werden, wenn andere als Trittbrettfahrer auftreten. Zudem ist der moralisch motivierte Einzelakteur unter den Bedingungen des Wettbewerbs

mit einem systematischen Nachteil konfrontiert, wenn er im Alleingang in moralische Mehrleistungen wie beispielsweise den Umweltschutz investiert und sich dadurch seine Produkte verteuern (Homann/Lütge, 2005, 44 f.).

Eine solche Wettbewerbsproblematik lässt sich auf zwei Weisen überwinden. Die erste Variante besteht in der Veränderung der Rahmenordnung (Spielregeln), zum Beispiel durch politisch festgelegte Umweltschutzauflagen mit entsprechenden Sanktionsmöglichkeiten. Auf eine derartige Veränderung der Rahmenordnung können Unternehmen durch politisches Engagement einwirken, indem sie andere Akteure wie Politik oder staatliche Institutionen auf Defizite im ordnungspolitischen Rahmen hinweisen und dazu auffordern, diese zu beseitigen. So können Unternehmen eine Veränderung der Handlungsbedingungen auf breiter Front anregen (Homann/Blome-Drees, 1992, 138). Bei der zweiten Variante werden Wettbewerbsnachteile beseitigt, indem sich mehrere Unternehmen freiwillig mittels einer kollektiven Selbstbindung zur Einhaltung moralischer Standards wie Umweltschutzmaßnahmen verpflichten.

### **Politisches Engagement**

Bezüglich des politischen Engagements von Unternehmen hat sich inzwischen der Begriff Public Affairs (PA) herausgebildet, der das strategische Management von Entscheidungsprozessen an der Schnittstelle zwischen Politik, Wirtschaft und Gesellschaft beschreibt (Althaus, 2011). Grundsätzlich beabsichtigen die Maßnahmen die Interessenvermittlung und -vertretung gegenüber Regierungen, Parlamenten, Behörden, Gemeinden, Verbänden und Institutionen sowie der Gesellschaft selbst durch die professionelle Organisation der Beziehungen zu diesen. PA wird indirekt über Meinungsbildner und Medienkampagnen umgesetzt.

Eine direkte Variante des politischen Engagements besteht im sogenannten Lobbying (Interessenvertretung). Das Lobbying beinhaltet den aktiven Austausch mit Entscheidungsträgern und deren Beratung, meist durch die Bereitstellung von Informationen und den Einsatz von Überzeugungskraft (Althaus, 2011). Unternehmen betreiben Lobbyarbeit primär, um eigene Interessen in den politischen Prozess einzuspeisen. Sie übernehmen damit aber als Nebeneffekt gesellschaftliche Verantwortung (Bundesregierung, 2012, 273), wobei eine genaue Abgrenzung schwierig ist. (Große) Unternehmen können ihre Interessen über eigenständige Lobbyarbeit in das politische Geschehen einbringen (Homann/Blome-Drees, 1992, 138; Noll, 2013, 221). Diese Form der Einflussnahme ist für Unternehmen immer wichtiger geworden und mittlerweile haben sich große Firmen mithilfe entsprechender

Spezialisten professionell darauf eingerichtet (Crane/Matten, 2010, 503 f.). Da die Erfolgsaussichten für einzelne Unternehmen stark von ihrer volkswirtschaftlichen Relevanz abhängen, suchen kleine und mittlere Unternehmen meist den Weg über Unternehmensverbände (Homann/Blome-Drees, 1992, 138), die dann übergreifend die Interessen ihrer Mitglieder gegenüber Staat und Gesellschaft vertreten.

Grundsätzlich sollte politisches Engagement aus wirtschaftsethischer Sicht immer auf eine gemeinwohlorientierte Zusammenarbeit mit den Politikern und nicht auf die kurzfristige Durchsetzung reiner Einzelinteressen zielen.

### **Kollektive Selbstbindungen**

Neben dem politischen Einfluss auf die Rahmenordnung kann diese auch durch kollektive Maßnahmen von Unternehmen korrigiert werden, das heißt ohne direkte Beteiligung der Politik. Dies geschieht, wenn sich mehrere Unternehmen eigenständig an moralische Standards und Regeln binden, an denen sie ihr Verhalten ausrichten. Durch solches Vorgehen erzeugen die beteiligten Unternehmen freiwillig kollektive Selbstbindungen, beispielsweise Branchenkodizes. Unternehmen können diese Selbstbindungen selbstständig oder über Verbände gestalten, wodurch ihnen eine – verglichen mit der Lobbyarbeit – flexiblere und unabhängigere Variante zur Überwindung von Defiziten in der Rahmenordnung zur Verfügung steht.

So haben die Sozialpartner in der chemischen Industrie, bestehend aus der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) und dem Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC), gemeinsam einen Ethikkodex entwickelt, der branchenweit anerkannt wurde. Dieser Kodex entstand im Rahmen des sogenannten Wittenberg-Prozesses im Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik (WZGE) und wurde Mitte 2008 von den Chemie-Sozialpartnern verabschiedet. Der Kodex formuliert die ethischen Grundsätze für die gesamte Branche und zielt darauf, wertorientiertes und faires Verhalten in der chemischen Industrie zu fördern. Dadurch, dass der Kodex branchenweite Anerkennung fand, besteht der systematische Vorteil, dass er seine Wirkung wettbewerbsneutral entfaltet.

Im Juli 2013 legten fünf große Banken in Deutschland gemeinsame Grundsätze für die Managementvergütung vor, welche zu mehr Transparenz und Akzeptanz der Vergütungssysteme führen sollen. Die Deutsche Bank hatte ihr System bereits zuvor durch ein externes Gremium evaluieren lassen und umfangreiche Anpassungen vorgenommen, um die Anreize für faires Handeln zu erhöhen. Diese Initiative ist nur ein Beispiel für den Beginn einer branchen-

übergreifenden Lösung, bei der die größten Akteure in Vorleistung gehen, um den Prozess einzuleiten. Damit können staatliche Regulierungen gegebenenfalls vermieden oder überflüssig werden.

Ganz ähnlich – allerdings auf Initiative der Bundesregierung – entstand der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK). Im Februar 2002 wurde er von einer Regierungskommission, die damit beauftragt wurde, die in Deutschland geltenden Regeln für Unternehmensleitung und -überwachung sowohl für nationale als auch internationale Investoren transparent zu machen, verabschiedet. Dadurch sollte das Vertrauen in die Unternehmensführung deutscher Gesellschaften und damit mittelbar in den deutschen Kapitalmarkt gestärkt werden. Der Kodex listet alle wesentlichen – vor allem internationalen – Kritikpunkte an der deutschen Unternehmensverfassung auf, nämlich

- die mangelhafte Ausrichtung auf Aktionärsinteressen,
- die duale Unternehmensverfassung mit Vorstand und Aufsichtsrat,
- die mangelnde Transparenz deutscher Unternehmensführung und
- die eingeschränkte Unabhängigkeit der Abschlussprüfer.

Außerdem enthält der Deutsche Corporate Governance Kodex Anregungen zu Normen und Werten für eine gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung. Nach anfänglicher Zurückhaltung wurden im Jahr 2010 im Durchschnitt bereits 96 Prozent der 82 Empfehlungen des Kodex von den Unternehmen im Deutschen Aktienindex (DAX) akzeptiert. Ein positiver Akzeptanzwert zeigt sich auch im M-DAX mit knapp 91 Prozent. Eine Befragung der betroffenen Unternehmen zum Kodexklima im Jahr 2012 ergab, dass der Kodex bei fast 71 Prozent zu einer Verbesserung der Unternehmensführung geführt hat. Gut 62 Prozent bestätigten, dass sich das Standing deutscher Unternehmen auf den internationalen Kapitalmärkten eher verbessert hat (Werder/Bartz, 2012).

### **Exkurs: Managergehälter und das Leitbild für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft**

Kollektive Selbstbindungen können unter anderem als Reaktion der Wirtschaft auf gesellschaftliche Kritik am unternehmerischen Handeln verstanden werden. Dies zeigt sich beispielsweise an der immer wieder aufflammenden Debatte um die Vergütungen von (Top-)Managern. Die Höhe von Gehältern und Boni wird besonders in Anbetracht fehlender oder nur geringer persönlicher Haftung mit eigenem Vermögen oder Gehalt kritisiert. Häufig sehen sich die Manager mit dem Vorwurf übermäßiger Gier konfrontiert und werden persönlich an den Pranger gestellt.

Dabei wird nicht selten außer Acht gelassen, dass sich Gehälter am Markt oft als Ergebnis von Angebot und Nachfrage ergeben. Wer also eine besonders seltene Qualifikation besitzt, wird höher entlohnt als andere, weniger Qualifizierte. Im Fokus sollte deshalb nicht nur die absolute Höhe der Gehälter stehen. Es kommt vielmehr darauf an, dass Leistung und Gegenleistung für alle Beschäftigten inklusive Führungskräften nachvollziehbar sind, so das Leitbild für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft (Suchanek/Broock, 2011).

Gemäß diesem Leitbild bedeutet verantwortliche Unternehmensführung, dass sich wirtschaftliche Einschnitte für die Belegschaft auch in der Vergütung von Führungskräften widerspiegeln müssen. Die Höhe der Vergütung sollte sich an folgenden Kriterien orientieren: Aufgaben der Führungskraft, persönliche Leistung, wirtschaftliche Lage, Erfolg und Zukunftsaussichten des Unternehmens sowie die allgemeine Vergütungsstruktur, die im Unternehmen üblicherweise gilt. Honoriert werden sollen verantwortliches Handeln und eine nachhaltige Unternehmensentwicklung, nicht das Eingehen übermäßiger Risiken für einen kurzfristigen Erfolg (Suchanek/Broock, 2011).

Etwas konkretere Ausführungen zur Ausgestaltung der Vergütungsstruktur enthält der DCGK. Grundsätzlich muss demnach das Vergütungssystem der Vorstände durch die Aktionärshauptversammlung gebilligt werden, sodass hier eine gewisse Kontrollmöglichkeit besteht. Die Angemessenheit der Vorstandsvergütung wird vom Aufsichtsrat, eventuell unter Einbeziehung unabhängiger Berater, geprüft. Die Struktur der Vorstandsvergütung soll sich aus fixen und variablen Bestandteilen zusammensetzen, wobei der variable Anteil auf einer mehrjährigen Bemessungsgrundlage sowohl positiven als auch negativen Entwicklungen Rechnung tragen muss. Auch die Vergütung des Aufsichtsrats, die durch die Hauptversammlung oder Satzung festgelegt wird, soll feste und erfolgsabhängige Bestandteile enthalten. Die Transparenz der Vorstands- und Aufsichtsratsvergütung wird durch die namentliche Offenlegung im Corporate-Governance-Bericht gewährleistet.

In eine andere Richtung gehen die Bestrebungen der EU zur generellen Begrenzung der Managergehälter. Dabei sollen die Bonuszahlungen pauschal auf die Höhe der Grundbezüge beschränkt werden und nur mit Zustimmung der Aktionäre bis zu doppelt so hoch sein dürfen. Damit wird jedoch der Anreiz gesetzt, die Vergütungssysteme wieder auf höhere

(nicht leistungsbezogene) Grundgehälter umzustellen. Auch die Orientierung an einem bestimmten Vielfachen der durchschnittlichen Vergütung im Unternehmen ist nicht sinnvoll. Wichtiger wäre es, die Durchlässigkeit bei den Topjobs zu erhöhen, sodass im Prinzip jeder mit der erforderlichen Qualifikation die Chance hätte, einen dieser Jobs zu erreichen. Außerdem muss eine Haftung für Fehler und schlechte Ergebnisse vorgesehen werden und die Boni müssen sich an mehr als an dem kurzfristigen Unternehmensgewinn orientieren. Ein Vergütungssystem, das diesen Anforderungen Rechnung trägt, hat jüngst eine Kommission bei der Deutschen Bank entwickelt und der Öffentlichkeit vorgestellt. Darüber hinaus geht die Bank als ein großer Player (zusammen mit vier anderen Banken) mit gutem Beispiel voran und hat eine ethische Fundierung für Managervergütungen vorgelegt, um letztlich eine Regulierung für alle Banken auf der Ordnungsebene zu vermeiden (Deutsche Bank, 2013).

Ordnungspolitische Initiativen von Unternehmen sind besonders im globalen Kontext wichtig geworden, da es grundsätzlich an durchsetzungsfähigen, international gültigen gesetzlichen Standards fehlt. Als Reaktion auf dieses Regelungsdefizit sind bereits konstitutiv globale Standards wie der Global Compact der Vereinten Nationen (UN) und zuletzt die ISO 26000 entstanden. Die Global-Compact-Initiative wurde im Jahr 2000 von den Vereinten Nationen unter Kofi Annan ins Leben gerufen und zielt darauf ab, die internationale Geschäftswelt für eine aktive Partnerschaft mit den UN-Organisationen zur Förderung von Menschenrechten, Arbeits- und Sozialnormen sowie Umweltstandards zu gewinnen. Inzwischen haben sich weltweit rund 7.000 Unternehmen aus 145 Ländern freiwillig zur Einhaltung der zehn Prinzipien des Global Compact verpflichtet. Inhaltlich leiten sich die Prinzipien aus mehreren internationalen Vereinbarungen ab (Allgemeine Erklärung der Menschenrechte, Erklärung der Internationalen Arbeitsorganisation über grundlegende Prinzipien und Rechte bei der Arbeit, Rio-Erklärung über Umwelt und Entwicklung, Übereinkommen der Vereinten Nationen gegen Korruption) und setzen sich wie in Abbildung 6 dargestellt zusammen.

Am 1. November 2010 wurde die ISO 26000 veröffentlicht. Dabei handelt es sich um eine internationale Leitfadennorm (nicht Zertifizierungsnorm) zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen und Unternehmen. Ausgehend von dem Verständnis, dass Normen „nicht nur für, sondern auch von denjenigen gemacht“ (Kleinfeld, 2011, 11) werden sollten, die vom jeweiligen Thema betroffen sind, wurde die ISO 26000 unter Einbeziehung verschiedener

# Prinzipien des Global Compact

Abbildung 6

## Menschenrechte

- Prinzip 1:  
Unternehmen sollen den Schutz der internationalen Menschenrechte innerhalb ihres Einflussbereichs unterstützen und achten und
- Prinzip 2:  
sicherstellen, dass sie sich nicht an Menschenrechtsverletzungen mitschuldig machen.

## Arbeitsnormen

- Prinzip 3:  
Unternehmen sollen die Vereinigungsfreiheit und die wirksame Anerkennung des Rechts auf Kollektivverhandlungen wahren sowie ferner für
- Prinzip 4:  
die Beseitigung aller Formen der Zwangsarbeit,
- Prinzip 5:  
die Abschaffung der Kinderarbeit und
- Prinzip 6:  
die Beseitigung von Diskriminierung bei Anstellung und Beschäftigung eintreten.

## Umweltschutz

- Prinzip 7:  
Unternehmen sollen im Umgang mit Umweltproblemen einen vorsorgenden Ansatz unterstützen,
- Prinzip 8:  
Initiativen ergreifen, um ein größeres Verantwortungsbewusstsein für die Umwelt zu erzeugen, und
- Prinzip 9:  
die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien fördern.

## Korruptionsbekämpfung

- Prinzip 10:  
Unternehmen sollen gegen alle Arten der Korruption eintreten, einschließlich Erpressung und Bestechung.

Eigene Darstellung in Anlehnung an UNGC, o. J.

Stakeholder erarbeitet. Es handelte sich bei dem Entwicklungsprozess somit um einen globalen Multistakeholder-Dialog. Aufgrund des bestehenden Regelungsdefizits hinsichtlich global verbindlicher Standards hat sich vermehrt die Organisationsform solcher Multistakeholder-Dialoge durchgesetzt. Sie stellen Kooperationsprojekte relevanter Akteure aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft dar und haben das Ziel, durch die Erarbeitung von Richtlinien und Standards Lösungsansätze für globale Probleme zu entwickeln. Die Teilnehmer bringen ihre unterschiedlichen Ressourcen und Kompetenzen in den Dialog ein und helfen so bei der Lösung der jeweiligen Aufgabenstellung. Effektivität und Effizienz von Multistakeholder-Dialogen hängen stark davon ab, dass es ein „von allen Beteiligten als legitim angesehenes Regelwerk“ gibt, das zudem über eine gewisse Adaptivität verfügt (Schmiedeknecht, 2011, 25 ff.).

## Kernthemen der Norm ISO 26000

Übersicht 3

Organisationsführung					
Menschenrechte	Arbeitspraktiken	Umwelt	Faire Betriebs- und Geschäftspraktiken	Konsumenten-anliegen	Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft

Quelle: ISO 26000, 2010

Die Norm ISO 26000 wurde über einen Zeitraum von sechs Jahren durch eine internationale Arbeitsgruppe mit 443 Experten (und 213 Beobachtern) der Bereiche Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft aus insgesamt 99 Ländern entwickelt. Sie behandelt sieben Kernthemen hinsichtlich der gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen (Übersicht 3).

Die Organisationsführung nimmt unter den Kernthemen eine übergeordnete Rolle ein, da sie alle anderen Themen maßgeblich beeinflusst. Zur Organisationsführung zählen neben der Personalführung auch alle Steuerungs- und Überwachungsmechanismen im Unternehmen. Als weiteren Aspekt gesellschaftlicher Verantwortung nennt die ISO 26000 die Achtung der Menschenrechte, die sich beispielsweise in einer gebührenden Sorgfalt bei der Einhaltung der Menschenrechte und bei der damit einhergehenden Beseitigung von Missständen zeigt. Zudem sollen Unternehmen verantwortliche Arbeitspraktiken anwenden, was sich zum Beispiel durch gute Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter und deren Weiterbildung äußert. Die Vermeidung von Umweltbelastungen und der nachhaltige Umgang mit Ressourcen wird unter dem Kernthema Umwelt behandelt. Des Weiteren sind Unternehmen aufgefordert, gemäß ethischen Grundsätzen faire Betriebs- und Geschäftspraktiken anzuwenden, wozu auch die aktive Korruptionsbekämpfung zählt. Der verantwortliche Umgang mit Konsumentenangelegenheiten hinsichtlich Werbe- und Vertriebspraktiken stellt ebenfalls ein Kernthema dar. Hinzu kommen aktive Beiträge der Unternehmen zur Entwicklung der Gemeinschaft, unter anderem durch gesellschaftliches Engagement.

Die Norm richtet sich an die Privatwirtschaft sowie an öffentliche Einrichtungen und dient der Sensibilisierung und Orientierung bei Fragen nach gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen. Zur Unterstützung bei der konkreten Umsetzung gibt die ISO 26000 zu den Kernthemen konkrete Handlungs- und Umsetzungsempfehlungen. Die Umsetzung der Empfehlungen der ISO 26000 erfolgt wiederum auf freiwilliger Basis (Kleinfeld, 2011).

Alle hier genannten Beispiele (Ethikkodex, DCGK, Global Compact, ISO 26000) weisen das systematische Problem auf, dass die Bereitschaft zu

kollektiven Selbstbindungen immer auf Freiwilligkeit beruht und es folglich kaum Kontroll- und Sanktionsmöglichkeiten zur Durchsetzung der Regeln gibt. Es besteht lediglich die Möglichkeit, sozialen Druck auf regeluntreue Unternehmen auszuüben. Zudem stellt das öffentliche Bekanntwerden von Verstößen ein Reputationsrisiko für beteiligte Unternehmen dar. Eine Beschränkung der Selbstbindungen besteht im Kartellverbot. Es setzt möglichen Vereinbarungen Grenzen, da diese nicht zu unerlaubten Absprachen unter den Wettbewerbern führen dürfen (Homann/Blome-Drees, 1992, 140). Darüber hinaus ergibt sich bei der Implementierung das Problem, dass diese Vereinbarungen öffentliche Güter darstellen und einige Unternehmen ohne eigene Leistung als Trittbrettfahrer profitieren können. Dennoch zeigt die Realität, dass sich Pioniere finden, die einen politischen Beitrag zur Weiterentwicklung der Rahmenordnung leisten und somit eine Vorbildfunktion übernehmen (Enste, 2006, 40). Durch derartige Pionierleistungen werden neue Standards gesetzt, die wiederum andere Akteure unter Zugzwang setzen können.

### 3.2 Bürgerschaftliches Engagement der Unternehmen

Viele der Aktivitäten der Unternehmen für die Gestaltung der Rahmenordnung und der freiwilligen Übernahme von (Mit-)Verantwortung können unter dem Begriff des bürgerschaftlichen Engagements (Übersicht 4) zusammengefasst werden.

Wesentlich ist dabei, dass das Unternehmensengagement positive externe Effekte für die Gesellschaft haben muss und die Unternehmen sich nicht primär aus eigenem Gewinninteresse engagieren. Durch die strategisch angelegte Gestaltung der Beziehungen zwischen Unternehmen und ihrem lokalen, nationalen und globalen Umfeld erbringen diese einen freiwilligen Beitrag zur Mehrung des Sozialkapitals. Der Aufbau bereichsübergreifender Struk-

#### **Bürgerschaftliches Engagement**

Übersicht 4

Definition im Ersten Engagementbericht

- Bürgerschaftliches Engagement ist freiwillige Mitverantwortung im und für den öffentlichen Raum. Es reflektiert und anerkennt die Bürgerpflichten gegenüber dem Gemeinwesen. Es wird von Individuen und Organisationen erbracht.
- Bürgerschaftliches Engagement ist strukturbildend, setzt wichtige Impulse für das gesellschaftliche Miteinander und generiert so positive externe Effekte für die Gesellschaft.
- Bürgerschaftliches Engagement kann sich in kontinuierlichen Leistungen, Innovationen und Problemlösungen ausdrücken, mit denen primär kein finanzieller Nutzen angestrebt wird.
- Bürgerschaftliches Engagement kann sowohl auf neue Formen der Regelfindung als auch auf die Gestaltung des Miteinanders innerhalb der staatlichen Rahmenordnung gerichtet sein.

Quelle: Bundesregierung, 2012, 33

turen und Netzwerke dient der Lösung konkreter Probleme des Gemeinwesens durch entsprechenden Ressourceneinsatz (Mitarbeitereinsatz, Know-how und Organisationskompetenz, Geld, Informationen etc.) in Zusammenarbeit mit anderen gesellschaftspolitischen Gruppen. Sofern das Engagement auf die Regelfindung ausgerichtet ist, gehört das Engagement daher zur ordnungspolitischen Strategie. Bei der Gestaltung innerhalb der Rahmenordnung kann es – zum Beispiel bei Kooperationen auf Branchenebene – auch um eine ordnungspolitische Strategie gehen, aber es gibt hier auch Maßnahmen, die eher zur Wettbewerbsstrategie zählen (vgl. Abschnitt 3.3).

Das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen nimmt somit eine Zwitterstellung zwischen ordnungspolitischer und Wettbewerbsstrategie ein. Es kann das Ergebnis der Reflexion von Pflichten gegenüber dem Gemeinwesen sein und in die freiwillige Übernahme von Mitverantwortung im und für den öffentlichen Raum münden. Es kann als CSR aber auch zur Stärkung der Wettbewerbsposition eingesetzt werden, sodass eher das Eigeninteresse des Unternehmens im Mittelpunkt steht. Eine klare Abgrenzung zwischen bürgerschaftlichem Engagement und CSR ist nicht möglich, wengleich dies auf der Ebene der Bundesministerien in Deutschland derzeit getan wird: Das Familienministerium ist für die Themen bürgerschaftliches Engagement, Corporate Citizenship (CC) und Ehrenamt zuständig und das Arbeitsministerium für das Thema CSR. Aber für Unternehmen gehören diese Engagementformen untrennbar zusammen. Entscheidend ist jedoch, dass das gesellschaftliche Engagement systematisch mit der Unternehmensstrategie verbunden ist und in diesem Sinne zum Unternehmen und seinen Produkten passt.

Bürgerschaftliches Engagement der Unternehmen kann zum Erhalt und zur Weiterentwicklung der freiheitlichen Ordnung beitragen und damit externe Effekte bewirken. Die Frage nach der Wirkungsrichtung der externen Effekte ist jedoch nicht immer leicht zu beantworten. Die Wahrnehmung von Verantwortung kann die gesetzliche Rahmenordnung der Märkte verbessern, da Informationen zur Weiterentwicklung der freiheitlichen Marktordnung zur Verfügung gestellt werden. Sie kann aber auch eine lobbyistische Einflussnahme durch Partikularinteressen auf die Politik sein. Im ersten Fall gibt es positive externe Effekte, im zweiten Fall würde die Sicherung einer Marktmachtposition einem negativen externen Effekt entsprechen (Bundesregierung, 2012, 305).

Der Erste Engagementbericht (Bundesregierung, 2012) bietet ein Definitionskonzept, das den Begriff des bürgerschaftlichen Engagements vor einem

# Bürgerschaftliches versus eigennutzorientiertes Unternehmensengagement

Übersicht 5

Bereich	Bürgerschaftliches Engagement	Kein bürgerschaftliches Engagement
Erhalt und Weiterentwicklung der freiheitlichen Ordnung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lobbyarbeit, soweit sie die Einhaltung der Prinzipien der Sozialen Marktwirtschaft einfordert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lobbyarbeit, die versucht, den Wettbewerb zu unterbinden</li> </ul>
Integration in den Arbeitsmarkt und Bekämpfung von Armut (Integration und Soziales)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spenden zugunsten von Armen (zum Beispiel Obdachlosenhilfe, Katastrophenhilfe)</li> <li>• Förderung und Beschäftigung von Menschen mit verfestigten Einstellungshemmnissen (zum Beispiel funktionale Analphabeten)</li> <li>• Bekämpfung von Diskriminierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausschließlich die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter beeinflussende Maßnahmen</li> </ul>
Vereinbarkeit von Familie, Freizeit und Erwerbsarbeit (Kindergarten, Schule)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfüllung der Sozialisations- und Versorgungsfunktion (zum Beispiel Betriebskindergarten auch für Nachbarkinder öffnen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lediglich Erfüllung der Mitarbeitermotivations- oder -bindungsfunktion (zum Beispiel durch Arbeitszeitflexibilität)</li> </ul>
Bildung (Hochschule, Weiterbildung)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanzierung allgemeinen Humankapitals</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanzierung betriebs-spezifischen Humankapitals</li> </ul>
Gesundheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maßnahmen, die über die Einhaltung der gesetzgeberischen Vorschriften hinausgehen im Sinne einer Entlastung der sozialen Sicherungssysteme und einer Steigerung der Lebenszufriedenheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesundheitsvorsorge zur nachhaltigen Sicherung der Produktivität der eigenen Belegschaft</li> <li>• Einhaltung der Arbeitnehmerschutzgesetze</li> </ul>
Sport und Freizeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Breitensportförderung (positiver externer Effekt auf die Gesellschaft)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spitzensportsponsoring (positiver externer Effekt fraglich)</li> </ul>
Kunst und Kultur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktivitäten zur Förderung von Kunst und Kultur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sponsoring nur zu Werbezwecken (zum Beispiel bei Veranstaltungen)</li> </ul>
Umwelt-, Tier- und Artenschutz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maßnahmen, die weit über die Einhaltung der gesetzgeberischen Vorschriften hinausgehen, zur Schonung der Umwelt durch Schadensreduktion oder -vermeidung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einhaltung der Umweltschutzgesetze</li> </ul>
Menschenrechte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jegliche freiwilligen Aktivitäten zum Schutz der Menschenrechte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einhaltung der Menschenrechte und entsprechender gesetzlicher Regelungen</li> </ul>

Quelle: Bundesregierung, 2012, 346

allzu relativistischen Gebrauch bewahren kann. Übersicht 5 zählt Anhaltspunkte für die Abgrenzungen von bürgerschaftlichem Engagement auf und kann als Basis für eine breitere Diskussion über Wesen und Ausprägung

bürgerschaftlichen Engagements in Form von CSR und CC dienen. CSR wird – anders als CC – von Unternehmen gezielt zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen gegenüber der Konkurrenz eingesetzt. Zwei Beispiele: Unternehmen, die durch finanzielle Zuwendungen den Breitensport fördern, stärken die Gesundheit der Menschen und bewirken einen positiven externen Effekt, da die Förderung nicht in erster Linie dem Unternehmen selbst zugutekommt. Spitzensportsponsoring (zum Beispiel Formel 1) zielt auf die Imageverbesserung ab und ist deshalb kein bürgerschaftliches Engagement. Setzen sich Unternehmen mit ihren Maßnahmen (zum Beispiel Kinderbetreuungsangebote) allein für die Bindung und Motivation ihrer Beschäftigten ein, so gilt dies definitionsgemäß ebenfalls nicht als bürgerschaftliches Engagement. Es gehört zur eigentlichen Personalpolitik des Unternehmens.

Einen Schritt weiter geht die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung im Rahmen von CSR-Initiativen, die meist aus einem Dreiklang aus den Bereichen Umwelt, Soziales und Wirtschaft bestehen. Als Begriff ist CSR Anfang dieses Jahrtausends wie eine Welle aus den USA nach Europa herübergeschwappt. Hintergrund war, dass die Nationalstaaten mit zunehmender Globalisierung, technischem Fortschritt und immer neuen Entwicklungen auf dem Unternehmenssektor und in der Gesellschaft überfordert schienen und die Unternehmen nicht mehr kontrollieren und regulieren konnten, wie es ihnen früher möglich war. Deshalb sollten sich die Unternehmen oder generell die Wirtschaft an der Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung beteiligen (OECD, 2001, 19). Allerdings ist dabei vor allem der Name neu, während sich viele Unternehmen – gerade im Mittelstand – schon seit vielen Jahrzehnten für ihre Stakeholder engagieren. Betriebskindergärten und Gesundheitskampagnen für Mitarbeiter, Kunst-, Kultur- und Sportförderung am Unternehmensstandort oder die Spende für die Schule gehörten zur Unternehmensphilosophie, ohne dass viel darüber geredet wurde. Falls dieses Engagement die Wettbewerbsfähigkeit des eigenen Unternehmens fördert, gehört das Engagement zur Wettbewerbsstrategie.

Der Erste Engagementbericht zeigt, in welchem Umfang sich Unternehmen bürgerschaftlich engagieren. Das Gesamtvolumen liegt bei mindestens 11,2 Milliarden Euro pro Jahr, wobei finanzielle Zuwendungen mit 8,5 Milliarden Euro den Hauptteil ausmachen (Bundesregierung, 2012, 34). Laut dem Bericht engagieren sich rund zwei von drei Unternehmen, unter anderem um einen Beitrag zum Zusammenhalt in der Gesellschaft zu leisten und an Aufgaben von öffentlichem Interesse mitzuwirken. 70,5 Prozent möchten darüber hinaus Aufgaben, die vom Staat nur unzureichend erfüllt werden,

ergänzend übernehmen. Gleichzeitig versprechen sich viele Unternehmen auch einen eigenen unternehmerischen Nutzen von ihrem Engagement, sodass eine Win-win-Situation entsteht. 68 Prozent der Unternehmen erhoffen sich eine Verbesserung ihres öffentlichen Ansehens und 46,4 Prozent eine Verbesserung der Kundenbindung und -zufriedenheit. Die Steigerung der Mitarbeitermotivation und -bindung stellt für 44,3 Prozent ein Ziel des Engagements dar (Bundesregierung, 2012, 293; vgl. auch Abbildung 5, Abschnitt 2.6).

### 3.3 Wettbewerbsstrategie

Im Rahmen der Wettbewerbsstrategie suchen Unternehmen eigene Unternehmensstrategien, um Zielkonflikte zwischen Gewinn und Moral zu lösen. Getreu dem Motto „Tue Gutes und rede darüber“ (Homann/Blome-Drees, 1992, 137) können Unternehmen mittels Instrumenten der Wettbewerbsstrategie öffentliche Akzeptanz und Ansehen erhöhen sowie ihre Attraktivität bei Mitarbeitern und Konsumenten steigern. Dass Unternehmen diese Strategie verfolgen, geschieht also nicht aus Altruismus, sondern liegt in ihrem Eigeninteresse. Um ihre Gewinne dauerhaft maximieren zu können, investieren Unternehmen vermehrt in Moral. Beispielhaft können hier die unterschiedlichen Strategien der Drogeriemarktketten „dm“ und „Schlecker“ genannt werden, wobei sich die werteorientierte Unternehmensführung als langfristige erfolgreicher erwiesen hat (Übersicht 6).

Insgesamt helfen Investitionen in das Moralkapital, (moralische) Risiken besser wahrzunehmen, zu steuern und zu kontrollieren sowie unter Umständen sogar zu minimieren. Die Risiken beziehen sich zum einen auf Gefahren, die von außen drohen. Ein Beispiel sind Boykottaufrufe gegen Produkte des Unternehmens wegen Verstößen gegen die Menschenrechte in Ländern der sogenannten Dritten Welt, die sich durch Social Media sehr viel schneller verbreiten als früher. Zum anderen geht es um die Vermeidung hoher Kosten infolge von Wirtschaftskriminalität innerhalb des Unternehmens, die bei Bekanntwerden ebenfalls negative Imagewirkungen hätte.

Im Jahr 2012 war jedes zweite größere Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern in Deutschland von Wirtschaftskriminalität betroffen, wie eine Studie von KPMG (2012) zeigt. Am häufigsten traten demnach Delikte wie Diebstahl/Unterschlagung (32 Prozent), Betrug/Untreue (24 Prozent) sowie Geldwäsche (17 Prozent) auf, wobei die Wirtschaftsprüfer den durchschnittlichen Schaden pro Fall auf 30.000 Euro schätzen. Der durch Wirtschaftskriminalität entstandene volkswirtschaftliche Schaden belief sich 2011 auf rund 4,1 Milliarden Euro, so das Bundeskriminalamt (2011).

# Wettbewerbsstrategien der Drogeriemärkte dm und Schlecker im Vergleich

Übersicht 6

## Standorte

dm setzt auf beste Lagen in Top-Handelsagglomeraten ab rund 15.000 Einwohnern im Einzugsgebiet. Schlecker hingegen war in strukturell schwächeren Gegenden zu finden und hoffte, dass die Kunden in der Peripherie mangels Alternative in den Schlecker-Filialen kaufen würden. Vorteil der Standorte in kleinen Ortschaften und am Stadtrand: billigere Mieten.

## Wachstum

Schlecker expandierte sehr stark und betrieb zu Spitzenzeiten 14.000 Filialen in ganz Europa. dm hingegen setzt laut eigenen Angaben auf Qualität statt Wachstum.

## Logistik

Beide Unternehmen investierten in ein hochmodernes Logistiknetz, doch die Schlecker-Lkws mussten deutlich mehr Kilometer zurücklegen. Filialen in der Provinz wurden nur noch zweimal wöchentlich beliefert, um Kosten zu sparen. Die Produkte waren zum Ärger der Kunden häufig ausverkauft.

## Preispolitik

Schlecker positionierte sich mit Lockangeboten und Rabattaktionen als Drogerie-Discounter; trotzdem waren die Produkte durchschnittlich um rund 30 Prozent teurer als die von dm. Der Konkurrent verabschiedete sich dagegen von Lockvogelangeboten. Die früh selbst auferlegte Regel lautet: Ein Preis darf vier Monate lang nicht erhöht werden.

## Filialen

Enge Gänge, grobe Metallregale und möglichst viel Ware auf engem Raum – so sah es in den meisten Schlecker-Filialen aus. Erst kurz vor der Insolvenz wurden einige Ladenlokale modernisiert. dm erkannte früh, dass eine entspannte Einkaufsatmosphäre für Kunden entscheidend ist: breite Gänge, runde Regale und angenehme Beleuchtung. Breite Gänge verringern zwar die Verkaufsfläche, passen aber in das Wohlfühl-Geschäftsmodell von dm.

## Verkaufspersonal

In Schlecker-Filialen arbeitete häufig nur eine Mitarbeiterin, die neben der Bestückung der Regale auch die Kasse bedienen musste – wenig Zeit für individuelle Kundenberatung. Aufgrund der Filialgrößen bei dm sind stets mehrere Mitarbeiter anwesend, Beratungswünsche können schnell erfüllt werden.

## Mitarbeiter

Schlecker-Mitarbeiter wurden von Detektiven und Kameras überwacht und die Kultur war geprägt von Druck, Misstrauen und Kontrolle. Das Ehepaar Anton und Christa Schlecker wurde 1998 wegen Lohndumpings zu einer Strafe von 1 Million Euro und zehn Monaten Haft auf Bewährung verurteilt. Der von einem anthroposophischen Menschenbild beeinflusste dm-Chef Götz Werner geht hingegen davon aus, dass dm langfristig nur erfolgreich und profitabel bleibt, wenn Mitarbeiter sich weitgehend selbst organisieren und eigenverantwortlich handeln: ohne persönliches Wachstum kein unternehmerisches. dm wurde für seine Ausbildungsprogramme und seine Mitarbeiterführung ausgezeichnet.

## Öffentlichkeitsarbeit

Schlecker reagierte in der Öffentlichkeit kaum auf die Skandale und war auch ansonsten wenig präsent. dm verfolgt eine konsistente Marketingstrategie und positioniert sich als sympathisches Unternehmen. Ende der 1980er Jahre ersetzte dm den alten Slogan „Große Marken, kleine Preise“ durch den Slogan „Hier bin ich Mensch, hier kauf ich ein“ und erwarb das heutige Image eines ökologischen und sozialen Betriebs und Arbeitgebers.

Quelle: brand eins, 2012

Eine Studie von PricewaterhouseCoopers (PwC) in Zusammenarbeit mit der Universität Halle-Wittenberg ergab, dass im Jahr 2011 knapp über die Hälfte der befragten Unternehmen von mindestens einem konkreten Fall von Wirtschaftskriminalität betroffen war. Diese Zahl erhöht sich durch unaufgeklärte Verdachtsfälle auf 59 Prozent. Der entstandene Schaden betrug 2011 pro Unternehmen durchschnittlich 8,4 Millionen Euro. Neben den finanziellen Schäden ergaben sich auch indirekte Schäden, beispielsweise durch Beeinträchtigung der Geschäftsbeziehungen (50 Prozent) und der Beziehungen zu Behörden (30 Prozent), Reputationsverluste (41 Prozent) sowie Rückgang der Arbeitsmoral (28 Prozent). Die mit Schadensfällen verbundenen Managementkosten, verursacht durch den Zeitaufwand für das Folgenmanagement (88 Prozent) und die finanziellen sowie Zeitaufwendungen für den Rechtsstreit (65 Prozent), wurden mit deutlicher Mehrheit als mittlere bis gravierende Kostenfaktoren angegeben (PwC, 2011). Unternehmen können somit im Rahmen der Wettbewerbsstrategie gleichzeitig ihre Reputation erhöhen und moralische Risiken minimieren.

### **Unternehmensinterne Maßnahmen**

Durch verschiedene unternehmensinterne Maßnahmen können Unternehmen moralische Risiken verringern und präventiv agieren. Die Corporate Identity (CI) beschreibt das Gesamterscheinungsbild des Unternehmens nach innen sowie nach außen. In der Außendarstellung geht es um die Gestaltung eines positiven Images gegenüber den Kunden, Partnern und Lieferanten sowie der Gesellschaft. Die nach außen kommunizierten Werte müssen zudem intern an alle Mitarbeiter vermittelt werden, sodass sie auch tatsächlich gelebt werden können. Das setzt voraus, dass sich die Führungsebene mit den (vereinbarten) Wertvorstellungen identifiziert, eine Vorbildfunktion für die Mitarbeiter übernimmt und mögliche Verstöße gegen wertebasierte Standards verfolgt. Eine wertebasierte, tatsächlich gelebte CI ist somit ein wichtiges Instrument der Unternehmensethik (Dietzfelbinger, 2004, 150). Wenn ein Unternehmen beispielsweise nach außen für mehr Wettbewerb auf den Märkten eintritt, muss es diese Werthaltung auch nach innen vertreten und durch entsprechende wettbewerbsfördernde Maßnahmen umsetzen und leben. Sonst leidet die Glaubwürdigkeit des Unternehmens.

Meist wird die CI durch Leitbilder konkretisiert, in denen Unternehmen ihre Unternehmensphilosophie und die Werte formulieren, die sie ihrem wirtschaftlichen Handeln zugrunde legen. Folglich werden im Leitbild ökonomische Werte mit ethischen Werten verwoben. Insgesamt sollte in Kom-

bination mit der CI ein stimmiges Bild entstehen. Durch die bewusste Formulierung von Soll-Vorgaben hat das Leitbild eine wichtige unternehmensinterne Orientierungsfunktion. Es lassen sich damit die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und die Motivation erhöhen. Die gezielte moralische Rechtfertigung von Unternehmenspraktiken und Produkten kann eine zusätzliche Legitimationsfunktion erfüllen, die nach innen wie nach außen Wirkung entfaltet (Dietzfelbinger, 2004, 151 f.).

Das Wertemanagement professionalisiert den Umgang mit der CI, den Leitbildern und weiteren Maßnahmen, welche die Wertvorstellungen des Unternehmens formulieren. Es geht darum, Letztere systematisch mit operativen Zielen zu verknüpfen, sodass sichergestellt wird, dass sie in die Unternehmenspraxis einfließen (Dietzfelbinger, 2008, 240). Zur Realisierung bedarf es somit eines professionellen Ethikmanagementsystems, das nach Wieland (1999) aus den Elementen Kodifizierung, Kommunikation, Implementierung und Organisation besteht. Diese vier Elemente greifen stufenweise ineinander und bilden folgenden Prozess ab:

- **Kodifizierung.** Die Kodifizierung findet durch die Aufstellung von Verhaltenskodizes (auch Codes of Conduct) oder Leitlinien statt, in denen das Unternehmen seine Werte beschreibt. Dieses Werteset besteht aus Leistungs-, Interaktions-, Kooperations- und moralischen Werten, die wie Leitplanken die Verhaltenspräferenzen des Unternehmens umfassen.
- **Kommunikation.** Damit die Werte in die Managementprozesse integriert werden können, müssen sie an die Stakeholder kommuniziert werden. Die offen kommunizierten Werte erhöhen die Planungssicherheit bezüglich der Verhaltens- und Kooperationsregeln für die Geschäftspartner, was sich vertrauensbildend auf Geschäftsbeziehungen auswirkt. Dadurch werden Transaktionskosten gesenkt und die Anbahnung neuer Geschäftsbeziehungen wird erleichtert. Der Grundgedanke ist, Vertrauen zu schaffen, da Unternehmen nicht mit Akteuren handeln, denen sie nicht vertrauen. Nach der Devise: Gehe mit ökonomischen Akteuren, denen du misstraut (personale Unsicherheit), so lange keine investiven, langfristigen und damit ausbeutbaren Beziehungen (situative Unsicherheit) ein, solange du nicht über diejenige Menge an Informationen verfügst, die es erlaubt, eine befriedigende Vorstellung über den wahrscheinlichen Verlauf der angestrebten Kooperation zu bilden (Wieland, 1999, 31).
- **Implementierung.** Die Vorgaben aus den Ethikkodizes gilt es mithilfe von Compliance-Maßnahmen, Ethik-Audits und Werteprogrammen im Unternehmen zu implementieren. Wesentliche Bedeutung für die Implementierung von Moral im Unternehmen kommt dabei dem Einsatz personalpolitischer

Instrumente zu, um bei Personaleinstellung, -entwicklung und -steuerung nicht nur den fachlich besten, sondern auch den – im Sinne der Regelbefolgung – ehrbarsten Mitarbeiter auszuwählen. Hinzukommen sollten externe Seminare, in denen die Führungskräfte und Mitarbeiter mit den Werten des Unternehmens vertraut gemacht werden und in geschütztem Raum über deren Inhalte reflektieren können.

- **Organisation.** Der Erfolg von Ethikkodizes hängt entscheidend von der glaubwürdigen und konsequenten Umsetzung ab, sprich: Den Worten müssen auch Taten folgen. Reine Willenserklärungen, die nicht umgesetzt werden, entwickeln sich im Konfliktfall zum Bumerang. Schon allein deshalb muss das Wertemanagement Chefsache sein und nach erfolgreicher Implementierung auf lange Sicht systematisch im Unternehmen organisiert werden. Die Organisation kann beispielsweise mittels interner Revision, Qualitätsmanagement oder Compliance-Abteilungen erfolgen (Wieland, 1999, 91 f.).

Neben den positiven Effekten, die das Wertemanagement für die Unternehmen selbst und ihre Geschäftsbeziehungen birgt, verdeutlicht sich die hohe Relevanz des Instruments nochmals mit Blick auf das Thema Korruption. Im Jahr 2011 wurden 46.795 Korruptionsdelikte polizeilich festgestellt, was fast einer Verdreifachung gegenüber dem Vorjahr (15.746) entspricht. Die aufgedeckten Begleitdelikte wie Betrugs- und Untreuehandlungen, Urkundenfälschung, wettbewerbsbeschränkende Absprachen, Strafvereitelung etc. verzeichneten hingegen einen deutlichen Rückgang von 7.415 Fällen im Jahr 2010 auf nur noch 1.499 Fälle im Folgejahr. Darüber hinaus wurden 2011 zum zweiten Mal in Folge unter allen polizeilich bekanntgewordenen Korruptionsfällen die meisten Fälle in der Wirtschaft – und nicht in der öffentlichen Verwaltung – verzeichnet (Bundeskriminalamt, 2011). Offen bleibt die Frage, ob tatsächlich das Ausmaß an Korruptionsdelikten in der Wirtschaft gestiegen ist oder ob die Polizei schlicht ihre Ermittlungsarbeit und somit die Aufklärungsquote verbessern konnte. Tatsache ist aber, dass eine deutliche Zunahme bei der Aufklärung der Delikte zu verzeichnen ist, weshalb die Unternehmen handeln müssen – nicht zuletzt um ihre Glaubwürdigkeit zu wahren.

Auch die zunehmende kulturelle Diversifizierung in Unternehmen erfordert einen professionellen Umgang mit Werten. Die steigende Internationalisierung des Arbeitsmarktes und die Zunahme der Entsendungen von Arbeitnehmern führen zu vermehrter kultureller Vermischung der Belegschaften in den Unternehmen. Dies bewirkt in Bezug auf den Umgang mit Wertegerüsten, die in der Regel kulturell relativ sind, die Gefahr von Missverständnissen, da die inneren Haltungen und Einstellungen der Menschen unterschiedlich

geprägt sind. Die Problematik verdeutlicht sich wiederum am Beispiel der Korruption, deren Bewertung von Land zu Land unterschiedlich kritisch ausfällt. In einigen Ländern Afrikas, Asiens und Lateinamerikas gehören Bestechungs- und Schmiergeldzahlungen wie selbstverständlich zu Genehmigungsverfahren, Zollabwicklungen und Visa-Anträgen dazu. Korruption kann kulturell sogar so weit verankert sein, dass sie von Bevölkerungen als notwendiges Übel hingenommen wird (Noll, 2013, 149 f.). Obwohl auch die westlichen Staaten nicht frei von Korruption sind, besteht doch ein breiter gesellschaftlicher Konsens über die Ablehnung derartiger Praktiken.

Angesichts dieser Entwicklungen müssen Unternehmen eine klare Positionierung zu Wertefragen einnehmen und den Mitarbeitern damit Orientierung geben. Zur Umsetzung bietet sich der gezielte Einsatz des Wertemanagements an. Staffhorst (2010) schlägt zudem in einer konzeptionellen Erweiterung des eben skizzierten Ansatzes nach Wieland vor, möglichen Wertekonflikten durch die Institutionalisierung nicht-ökonomischer Leitideen im Unternehmen zu begegnen. Am Beispiel der Korruption ließe sich dies durch die Leitidee der Integrität umsetzen, die das Gegenprinzip zu korrupten Verhaltensweisen darstellt. Durch die Institutionalisierung derartiger Leitideen sollen die Wertvorstellungen und die Unternehmenskultur eine gezielt positiv umschriebene Prägung erhalten (Staffhorst, 2010, 17). Die kontinuierliche Umsetzung der gewünschten Werte und Leitideen im Unternehmen führt schließlich beim Einzelnen zur Gewöhnung daran und mit der Zeit kommt es zur Internalisierung des Wertekanon. Als Folge der Verinnerlichung werden die Wertestandards gewohnheitsmäßig angewandt und fließen ohne äußeren Druck in die betriebliche Praxis ein. Da ein unangemessenes ethisches Fundament des Wertemanagements entgegen der eigentlichen Intention moralisch unerwünschte Verhaltens- und Handlungsweisen hervorrufen kann, bedarf es einer hohen Sensibilität und kritischen Reflexion des Vorgehens.

## 4

### **Corporate Social Responsibility und die fünf „R“**

Für die meisten großen Konzerne ist CSR mittlerweile ein fester Bestandteil der Unternehmensstrategie geworden. Dennoch ist ein wesentliches Merkmal von CSR die Freiwilligkeit. Nicht eine staatliche Verordnung, sondern die freiwillige Entscheidung der Unternehmen soll die gesellschaftliche und ökologische Situation – über die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften

Die EU-Kommission hat im Oktober 2011 eine neue Strategie zur sozialen Verantwortung der Unternehmen veröffentlicht. Damit die Unternehmen ihrer sozialen Verantwortung in vollem Umfang gerecht werden, „sollten sie auf ein Verfahren zurückgreifen können, mit dem soziale, ökologische und ethische Belange sowie Menschenrechtsfragen in enger Zusammenarbeit mit den Stakeholdern in die Betriebsführung und in ihre Kernstrategie integriert werden“. Auf diese Weise sollen positive Auswirkungen verstärkt werden – beispielsweise durch neue Waren und Dienstleistungen, die der Gesellschaft und den Unternehmen selbst zugutekommen – und negative Auswirkungen minimiert und verhindert werden.

Quelle: EU-Kommission, 2011

ten hinaus – verbessern (Übersicht 7). Dadurch stellen Unternehmen eine Win-win-Situation von gesellschaftlichen Anliegen und Unternehmensinteressen her. Die Vorteile von CSR-Aktivitäten für Unternehmen sind vielfältig und betreffen unterschiedliche Unternehmensbereiche, zum Beispiel Recruitment, Retention, Reputation, Resonanz und Ressourcen.

### 4.1 CSR und Recruitment

Wer heute einen neuen Job sucht, der schaut sich potenzielle Arbeitgeber genau an. Neben dem Gehalt spielen viele andere Faktoren eine immer wichtigere Rolle. Diverse Untersuchungen belegen, dass es einen klaren Zusammenhang zwischen gesellschaftlicher Verantwortung, welche ein Arbeitgeber wahrnimmt, und der Attraktivität des Arbeitgebers am Arbeitsmarkt gibt: Besonders engagierte Unternehmen sind für zukünftige Bewerber attraktiver als solche, welche die Interessen ihrer Mitarbeiter bei strategischen Entscheidungen ignorieren. Daraus ergibt sich für engagierte Unternehmen ein Wettbewerbsvorteil. Sie können beim Recruitment über einen größeren Pool von Bewerbern verfügen (Backhaus et al., 2002; Brekke/Nyborg, 2008). So geben laut einer im Auftrag der EU-Kommission angefertigten Studie 61 Prozent der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) an, dass sie CSR betreiben, um leichter Personal rekrutieren zu können (GILDE, 2007, 17).

Darüber hinaus sind Bewerber sogar bereit, auf Teile des Gehalts zu verzichten, wenn der Arbeitgeber glaubwürdig signalisiert, dass er gesellschaftliche Verantwortung übernimmt. Eine Bereitschaft auf Gehaltsverzicht von bis zu 20 Prozent finden Selter et al. (2009). Allerdings sind generell andere Faktoren wie Leistungsfähigkeit und Innovationskraft des Unternehmens wichtiger für die Arbeitsplatzwahl, wie Berens et al. (2007) zeigen: Für 40 Prozent der Bewerber ist die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit ausschlaggebend, CSR hingegen lediglich für 3 Prozent. Dennoch kann ein glaubhaftes

gesellschaftliches Engagement dazu beitragen, dass Unternehmen auf Bewerber attraktiv wirken, die an längerfristigen Verträgen und Perspektiven interessiert sind. Je nach Unternehmenskultur wird das Unternehmen deshalb auch entscheiden, welche Mitarbeiter geworben werden sollen.

## 4.2 CSR und Retention

In Bezug auf die Attraktivität als Arbeitgeber sind für Unternehmen nicht nur die Neueinstellungen bedeutsam. Wichtig für das Betriebsklima und den langfristigen Erfolg des Unternehmens ist die Motivation und Leistungsbereitschaft der bereits beschäftigten Mitarbeiter, um die Mitarbeiterbindung (Retention) zu steigern. Denn unmotivierte Beschäftigte oder solche, die bereits innerlich gekündigt haben, schaden durch ihr Verhalten der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit des gesamten Unternehmens. Zufriedene Menschen sind nicht nur leistungswilliger, kreativer und produktiver und erzielen dadurch ein höheres Einkommen, sondern tragen auch zu einem besseren Unternehmensergebnis bei (Böckermann/Ilmakunnas, 2010).

Ein verantwortungsvoller Umgang mit den Mitarbeitern zeigt sich in ganz unterschiedlichen Maßnahmen. Beispielsweise können Unternehmen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbessern. Die Möglichkeiten dafür reichen in der Praxis von flexiblen Arbeitszeitmodellen über die Einrichtung eines Eltern-Kind-Zimmers bei Betreuungsgängern bis hin zu Betriebskinderkrippen für den Nachwuchs der Belegschaft. Gemäß dem Familienmonitor 2013 (Institut für Demoskopie Allensbach, 2013b) räumen gut 80 Prozent der deutschen Unternehmen der besseren Balance von Arbeit und Privatleben einen hohen Stellenwert ein. Knapp drei von vier der befragten Firmen erwarten zudem, dass deren Bedeutung in den nächsten fünf Jahren weiter zunehmen wird. Der Trend weist dabei in Richtung individueller Arbeitszeitmodelle, damit Kinder oder pflegebedürftige Eltern betreut werden können. In drei von vier Unternehmen können die Beschäftigten ihr Arbeitszeitmodell individuell aushandeln, in gut jedem zweiten gibt es Vertrauensarbeitszeiten. Natürlich geben dabei betriebliche Anforderungen den Rahmen für die konkrete Lage der individuellen Arbeitszeiten vor. Dennoch sind in zwei von drei Unternehmen die Mitgestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten bei der Festlegung, wann und wie lange tatsächlich gearbeitet wird, eher groß. Auch der Wunsch, die Arbeitszeit zu verkürzen oder zu verlängern, wird in rund zwei Dritteln der Fälle von den Unternehmen zügig umgesetzt.

Nicht jede Maßnahme zur Stärkung der Mitarbeitermotivation ist allerdings für jedes Unternehmen geeignet. Größe, Mitarbeiterzahl und Branche

spielen eine wesentliche Rolle, wenn Unternehmen sich für bestimmte Maßnahmen entscheiden. Ein Mittelständler wird in der Regel also keine Kinderkrippe anbieten, wenn das gesamte Unternehmen lediglich 50 Beschäftigte zählt. Welche CSR-Maßnahme sich lohnt, ist somit auch in Abhängigkeit der Unternehmensgröße zu hinterfragen. Schließlich verfügen Großunternehmen über eine andere Infrastruktur als KMU. Entsprechend differenziert werden sie für sich die Frage beantworten, welche CSR-Maßnahmen sich lohnen und welche nicht (Dur, 2008; Wagner/Harter, 2006).

Alle diese Maßnahmen gehören zur sogenannten Agentenethik (Enste et al., 2012). Der Begriff wurde aus der Prinzipal-Agenten-Theorie abgeleitet, bei der zum Beispiel die Mitarbeiter als Agenten modelliert werden, welche Entscheidungsspielräume haben, da sie über Informationen verfügen, welche dem Prinzipal (zum Beispiel dem Vorgesetzten) nicht vorliegen. Damit hat der Agent einen Informationsvorsprung, den er zu seinen Gunsten ausnutzen könnte, etwa indem er einen Misserfolg oder ein Missgeschick auf die Umstände schieben kann, obwohl er selbst verantwortlich war. Oder der Agent kann seine Zeit mit anderen Dingen verbringen als eigentlich vereinbart. Eine berühmte Prinzipal-Agenten-Situation gibt es bei James Bond, der als Agent häufig einen Informationsvorsprung gegenüber seinen Chefs „M“ hat und daher seine Zeit (teilweise) mit Frauen statt mit der Verfolgung von Verbrechern verbringt.

Die Bedeutung der Agentenethik ergibt sich daraus, dass Mitarbeiter sehr viel mehr Involvement (Ich-Beteiligung) und Commitment (Verbundenheit) gegenüber ihrem Unternehmen haben als Kunden, welche bei der Konsumentenethik im Zentrum stehen. Deshalb sind zum Beispiel CSR-Maßnahmen für die Mitarbeiter sehr viel wichtiger als für die Kunden, welche in einer Marktwirtschaft eigentlich die relevanten Adressaten wären. Insofern können CSR-Maßnahmen – wie hier beschrieben – sehr gute Investitionsentscheidungen beinhalten, sofern sie bei den Agenten dazu führen, sich mehr und leichter mit dem Unternehmen zu identifizieren. Die Unterstützung für solche CSR-Maßnahmen sollte bei den Mitarbeitern abgefragt werden, damit bei ihnen nicht der Eindruck aufkommt: „Für so etwas hat die Firma Geld, aber nicht für Gehaltserhöhungen!“

### **4.3 CSR und Reputation**

Die Reputation eines Unternehmens lässt sich nicht wie andere unternehmensrelevante Sachverhalte in einer einzigen Kennziffer darstellen. Reputation ist stattdessen ein mehrdimensionaler Begriff, der sich aus unterschied-

lichen Komponenten zusammensetzt. Geht es um CSR, sind zwei Teilaspekte von Reputation besonders wichtig: die Kompetenz und die Sympathie, die ein Unternehmen ausstrahlt. Insofern gilt die Regel „Je mehr CSR, desto höher die Unternehmensreputation“ nicht uneingeschränkt. Zwar steigt die Sympathie, die einem Unternehmen entgegengebracht wird, wenn es CSR betreibt. Einen positiven Einfluss auf die Kompetenzvermutung hat dies aber nicht, denn die Kompetenz wird umso höher eingeschätzt, je besser die Unternehmensperformance ist und nicht je mehr in CSR investiert wird (Schwaiger, 2004). Unternehmen, die sich gesellschaftlich besonders engagieren, bekommen also vor allem Sympathiepunkte, nicht Kompetenzpunkte.

Gerade wenn es um die Bewertung eines neuen Produkts durch potenzielle Käufer geht, spielt die Reputation eine wichtige Rolle. Hier gibt es einen positiven Zusammenhang zwischen Reputation und CSR, denn CSR-Aktivitäten beeinflussen die Produktbewertung positiv. Noch mehr Einfluss auf die Bewertung eines Produkts aber hat die vermutete Unternehmenskompetenz (Duong Dinh, 2011, 187). CSR kann (und soll) also nicht die Kernkompetenzen eines Unternehmens ersetzen. Stimmt die Produktqualität nicht mehr, hilft in der Regel auch kein CSR. Stimmt aber die Kompetenzvermutung, erhöht CSR die Kaufwahrscheinlichkeit.

#### **4.4 CSR und Resonanz**

Auch Anteilseigner können ein Interesse daran haben, dass Unternehmen CSR betreiben, denn CSR kann Betriebsblindheit verhindern, Ideen schaffen, Innovationen fördern, Mitarbeiter motivieren und ihre sozialen Kompetenzen stärken. Der Unternehmenserfolg wird dann positiv beeinflusst, der Shareholder wird unversehens zum Befürworter von CSR. Aber wird der Shareholder jemals von diesen Erfolgen erfahren? Als anonymer Aktionär eines großen börsennotierten Unternehmens vermutlich nicht (es sei denn, er liest den CSR-Bericht des Unternehmens). Anders sieht es aber bei eigentümergeführten kleinen und mittleren Unternehmen aus. Je nachdem, ob es um den Fünfmannbetrieb, den Mittelständler mit 240 Beschäftigten oder das global aufgestellte Großunternehmen geht, wird auch die Antwort auf die Frage, ob sich CSR aus der Shareholdersicht lohnt, anders ausfallen.

Oft genug engagieren sich KMU für ihre Gemeinde und ihre Mitarbeiter, ohne dies als CSR zu bezeichnen und ohne darüber zu reden. Das Engagement geschieht dann aus der inneren Überzeugung heraus, etwas zum gesellschaftlichen Wohl beitragen zu wollen, dass über den unternehmerischen Beitrag, nämlich die Produktion von Waren und Dienstleistungen, hinausgeht. Dem

Chef einer mittelständischen Baufirma liegen möglicherweise Jugendliche am Herzen, daher liefert er Baumaterialien für ein neues Jugendhaus und stellt einige seiner Mitarbeiter für ein paar Tage frei. Die Inhaberin der ansässigen Gärtnerei entscheidet sich, Geräte und Know-how für die Wiederherstellung der kleinen Parkanlage im Ortskern bereitzustellen.

Solche und ähnliche Projekte unterscheiden sich vom gesellschaftlichen Engagement von Großunternehmen in zwei Punkten, nämlich im lokalen Bezugsrahmen und in der persönlichen Motivlage. Denn die CSR-Projekte von KMU finden meist in der Region statt, in welcher der Unternehmer verwurzelt ist, und in vielen Fällen gibt ein persönliches Interesse des Unternehmers den Anstoß zur Verwirklichung eines bestimmten Projekts.

Bei den Aktionären einer Kapitalgesellschaft sieht die Sache oft anders aus. Unternehmensleitung und Eigentum am Unternehmen fallen auseinander: In Aktiengesellschaften werden Manager mit der Unternehmenssteuerung beauftragt. Der Kapitalgeber – auch als Prinzipal bezeichnet – ist gegenüber dem Manager – auch Agent genannt – asymmetrisch informiert. Der Manager hat einen Informationsvorsprung und damit Handlungsspielraum, den der Prinzipal nur unvollständig überblicken und kontrollieren kann. Daher wird der Manager vor allem am Unternehmensergebnis gemessen. Um den Erfolg halbwegs einschätzen zu können, macht der Prinzipal diesen an ausgewählten Erfolgskennzahlen fest. Diese Kennzahlen bilden eher die kurzfristigen Komponenten des Unternehmenserfolgs ab. Jene Faktoren, die nicht unmittelbar zu quantifizieren sind und die dennoch gerade zum langfristigen Erfolg beitragen können – wie CSR-Maßnahmen –, werden oft nicht in die Bewertung mit einbezogen. Aus dieser Informationsasymmetrie resultiert das offensichtlich oft geringe Interesse der Shareholder an CSR.

Verbesserungen müssen daher auf die Frage abzielen, wie sich der unterschiedliche Informationsstand bestmöglich überwinden lässt und eine positive Resonanz bei allen Stakeholdern erreicht werden kann. Die CSR-Aktivitäten und ihre Ergebnisse müssen in geeigneter Form ausgewertet und kommuniziert werden. Möglichkeiten bieten CSR-Berichte oder die Veröffentlichung von Best-Practice-Beispielen. Aber damit ist keine wahllose Aneinanderreihung oder Aufzählung von CSR-Maßnahmen gemeint. Dies schreckt Anleger und andere Stakeholder eher ab und wird als Greenwashing – sprich als reine Marketingaktion – gebrandmarkt. Die strategische Ausrichtung des Unternehmensengagements muss hingegen sichtbar werden. Hilfreich ist es auch, wenn sich Unternehmen in ihrem Kerngeschäft verantwortungsvoll zeigen, statt nach dem Gießkannenprinzip überall kleine Wohltaten zu verteilen.

Unter diesen Bedingungen kann CSR auch vom skeptischen Shareholder als positiv gesehen und gegenüber dem Manager honoriert werden.

Shareholder sind allerdings nicht als homogene Gruppe zu betrachten. Denn nicht alle verfolgen das alleinige Ziel der kurzfristigen Maximierung ihrer Gewinne. Shareholder haben unterschiedliche Investitionshorizonte und Risikopräferenzen (Ryan/Buchholtz, 2001). Vor allem auf Langfristigkeit ausgerichtete institutionelle Anleger, also beispielsweise Kreditinstitute, Investmentgesellschaften, Versicherungen und Investmentfonds, betrachten den CSR-Gedanken zunehmend als lohnende Investition.

Ob sich für Kapitalanleger CSR dann wirklich rentiert, ist aber jenseits der Kommunikationsproblematik immer noch fraglich. Die empirischen Ergebnisse sind nicht eindeutig. Berens et al. (2007) haben einen schwach positiven Zusammenhang zwischen CSR und Rentabilität nachgewiesen. Andere Untersuchungen konnten sogar einen positiven Einfluss von CSR auf bestimmte Finanzkennzahlen wie die Kapitalrendite feststellen (Nelling/ Webb, 2008). Becchetti et al. (2007) kommen in einer Ereignisstudie (Event Study) zu dem Ergebnis, dass die Ankündigung des Austritts aus einem Nachhaltigkeitsindex (dem Domini 400 Social Index) hohe Verluste zur Folge hatte.

Shareholder und Stakeholder müssen also nicht immer entgegengesetzte Ziele verfolgen. Tatsächlich werden die Belange der Stakeholder berücksichtigt, sobald Aktien einer breiten Bevölkerungsschicht und vor allem den Mitarbeitern des Unternehmens zugänglich gemacht werden (Ryan/Schneider, 2003). Nach Porter/Kramer (2011) liegt der Kern des Shared-Value-Prinzips denn auch in der Fokussierung gemeinsamer Ziele statt in der Betonung möglicher Konfliktpunkte. Aufgrund der Interdependenz von Unternehmen und Gesellschaft führt das Verfolgen eigener Interessen (von den Unternehmen oder der Gesellschaft) zum Nachteil des jeweiligen anderen zwar zu kurzzeitigen Gewinnen. Langfristig sind solche Verhaltensweisen jedoch für alle Beteiligten schädlich.

## **4.5 CSR und Ressourcen**

Wer Kapital investieren möchte, hat seit einiger Zeit die Möglichkeit, dies mit speziellen nachhaltigen Geldanlagen zu tun. Diese verhältnismäßig neue Anlageform ist bislang von eher marginaler Bedeutung, erfreut sich aber zunehmender Beliebtheit. Ob in den USA, in Deutschland oder in Europa: Überall verzeichnen ethische Investments einen Nachfrageanstieg. So hat sich beispielsweise das entsprechende Anlagevolumen in den USA seit 1995

auf rund 3.800 Milliarden US-Dollar fast versechsfacht (US SIF, 2013). In den deutschsprachigen Ländern (Deutschland, Österreich, Schweiz) betrug das Anlagevolumen nach Angaben des Sustainable Business Institute (SBI) Ende September 2013 rund 38 Milliarden Euro. Im Vergleich zu konventionellen Geldanlagen ist der Anteil aber gerade hierzulande noch gering. Verschiedenen Schätzungen zufolge ist nur rund 1 Prozent aller Geldanlagen in nachhaltige Geldanlagen investiert.

Nachhaltige Anlagen sind nicht alle gleich. Während manche Fonds all jene Unternehmen aufnehmen, die nach bestimmten Maßgaben umweltfreundlich und ökologisch wirtschaften, nehmen andere Fonds, beispielsweise Ökotech-Fonds, nur solche Unternehmen auf, deren Kerngeschäft der Umweltschutz ist. Das Begriffswirrwarr und die Uneinheitlichkeit erschweren Investoren die Beantwortung der Frage, ob sich CSR für sie lohnt. Orientierung können in diesem Fall Qualitätssiegel bringen, welche die Anlageformen nach bestimmten Kriterien bewerten. Ein solches Siegel erzeugt Vertrauen und Verlässlichkeit in die Angaben der Unternehmen. Auch wenn die nachhaltigen Anlagen in Deutschland bis jetzt lediglich einen kleinen Teil des gesamten investierten Kapitals ausmachen, kann sich diese Anlageform durchaus für den Anleger lohnen. Vergleicht man konventionelle Aktienindizes mit nachhaltigen, so schneiden letztere in manchen Fällen sogar besser, in den meisten Fällen zumindest aber nicht schlechter ab. Gewinn plus gutes Gewissen – CSR kann sich also gleich doppelt lohnen. Auch Untersuchungen zeigen, dass mit nachhaltigen Geldanlagen eine höhere Rendite möglich ist als mit konventionellen. So fanden Forscher beim Vergleich zweier gegensätzlicher Aktienportfolios über einen Zeitraum von zwölf Jahren heraus, dass nach ethischen Kriterien ausgewählte Aktien systematisch höhere Renditen als „unethische“ Aktien einbrachten (Kempf/Osthoff, 2007). In einer anderen Studie kommen Wissenschaftler zu ähnlichen Ergebnissen: Nachweislich bescherten Aktienfonds mit ausgesprochen strikten ethischen Kriterien den Anlegern eine höhere Rendite (Barnett/Salomon, 2006). Die neueste Studie für Österreich vergleicht für den Zeitraum von 1992 bis 2012 insgesamt rund 1.400 Fonds und findet keinen Beleg dafür, dass ethisches Investment systematisch schlechter abschneidet als die durchschnittliche Geldanlage – oft ist es sogar rentierlicher (Rathner, 2013).

Bemerkenswert hierbei ist, dass die bessere Performance auch bei Unternehmen gefunden wird, die nicht ausdrücklich eine Nachhaltigkeitsstrategie verfolgen. Im Ersten Engagementbericht (Bundesregierung, 2012, 203 ff.) werden die Entwicklungen von verschiedenen Aktienindizes

im Zeitraum 2001 bis 2011 miteinander verglichen. Das Ergebnis lautet, dass sich eine explizit gelebte Nachhaltigkeitskultur langfristig auszahlt und auch zu höheren Börsenkursen führt. Die Kursentwicklungen an der Deutschen Börse und an der New York Stock Exchange zeigen für diesen Zeitraum sehr anschaulich, dass hier eine Win-win-Situation besteht und eine doppelte Dividende (Gewinn und Moral) möglich ist.

## 5

## Verantwortung schafft Vertrauen

### 5.1 Unternehmen haben Verantwortung

Unternehmen tragen im Rahmen der marktwirtschaftlichen Ordnung Verantwortung für gesellschaftliche Belange, da die Gesellschaft ihnen das Recht zum unternehmerischen Tätigwerden einräumt. Die Gesellschaft stellt demzufolge einen zentralen Stakeholder dar. Damit Unternehmen ihrer Verantwortung gerecht werden können, ist ein funktionierender ordnungspolitischer Rahmen notwendig, der den Markt derart gestaltet, dass die moralische Lösung im Einklang mit den Eigeninteressen der Unternehmen steht. Gelingt dies, muss die Verantwortungsübernahme nicht durch moralische Vor- oder Mehrleistungen Einzelner erfolgen. Die Rahmenordnung bringt die Moral durch übergreifende Anreiz- und Sanktionsmechanismen in das Marktgeschehen ein und verhindert, dass Wettbewerbsverzerrungen zugunsten einzelner Marktakteure entstehen.

Dass dieser Ordnungsrahmen in der Realität aus systematischen Gründen nie perfekt sein kann, liegt auf der Hand. Es können Regelungslücken entstehen und situative Konflikte zwischen moralischen Anliegen der Gesellschaft und Eigeninteressen der Unternehmen auftreten. In derartigen Fällen sind die Unternehmen und ihre Kompetenz zur gemeinwohlorientierten Ausgestaltung von Lücken im Regelwerk gefragt. Auch die Win-win-Heuristik zur Überwindung gegensätzlicher Interessen liegt im Kompetenz- und Verantwortungsbereich der Unternehmen.

Daraus lässt sich folgern, dass Unternehmen zum einen Ordnungsverantwortung für den Ordnungsrahmen und zum anderen erweiterte Handlungsverantwortung für Handlungsspielräume tragen, denn berechnete moralische Anliegen der Gesellschaft müssen – mit oder ohne Rahmenordnung – auf adäquate Weise berücksichtigt werden. Auf beide Ebenen (Ordnungs- und

Unternehmensebene) können Unternehmen durch ordnungspolitische und wettbewerbsstrategische Maßnahmen gestalterisch einwirken. Im Fall gegensätzlicher Interessen gilt es, innovative und win-win-orientierte Lösungen zu finden. Unternehmen stellen sich der Verantwortung und nehmen sie wahr, wie die zunehmende Verbreitung unternehmensethischer Maßnahmen und Instrumente in der Praxis zeigt. Auch wenn hier noch Potenzial besteht, übernehmen immerhin schon jetzt zwei von drei Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung.

## 5.2 Verantwortungsübernahme liegt im Eigeninteresse

In der öffentlichen Debatte lässt sich oftmals eine irreführende Rhetorik beobachten, die moralische Forderungen an die Wirtschaft mit Altruismus gleichsetzt. Diese Verknüpfung ist nicht korrekt! Es geht vielmehr darum, Win-win-Situationen aus gesellschaftlichen Anliegen und Eigeninteressen der Unternehmen hervorzubringen (orthogonale Positionierung). Moral kann nach Homann (2007) als Ressource im Wettbewerb um Profilierung gegenüber Wettbewerbern angesehen werden, denn „[m]oralische Verfehlungen schädigen die Reputation eines Unternehmens und seinen Markennamen (brand), untergraben das Vertrauen bei Aktionären, Banken, Mitarbeitern, Kunden und Governments, führen zu Auftragseinbußen, vielleicht sogar zum Ausschluss aus Bietverfahren“ (Homann, 2007, 49).

Da alle Unternehmen ein übergeordnetes Interesse am Erhalt der Licence to operate besitzen, stellen nicht nur Anteilseigner und die eigenen Mitarbeiter wichtige Stakeholder des Unternehmens dar, sondern alle von der Unternehmenstätigkeit betroffenen gesellschaftlichen Gruppen sowie die Gesellschaft als Ganzes. Die Interessen dieser Stakeholder liegen folglich auch im Interesse der Unternehmen. Moralische Verfehlungen von wirtschaftlichen Akteuren untergraben die Akzeptanz und das Vertrauen vonseiten der Gesellschaft und gefährden damit das Fundament des Unternehmertums. Diesem Risiko kann durch eine mitverantwortliche Unternehmensführung entgegengewirkt werden.

Neben dem Vorzug dieser Risikoprävention können zudem gezielt Ansehen und Glaubwürdigkeit bei internen und externen Stakeholdern erhöht werden. So wirkt sich beispielsweise gesellschaftliches Engagement nicht nur nach außen imagebildend aus, es kann auch intern die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und die Arbeitgeberattraktivität steigern. Vertrauensbildende Maßnahmen wie kollektive Selbstbindungen oder Leitbilder ermöglichen sinkende Transaktionskosten. Durch professionelles Ethikmanage-

ment lassen sich moralische Risiken im Unternehmensprozess früh erkennen, sodass damit verbundene Gefahren minimiert werden können. Einen Schritt weiter in der strategischen Ausrichtung geht die normativ geleitete Unternehmens- oder Produktstrategie, durch die Moral zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor wird.

### **5.3 Verantwortung strahlt aus**

Alle Bestrebungen zur mitverantwortlichen Unternehmensführung stehen in Wechselwirkung zu anderen Faktoren, die insgesamt zur Überwindung des Dilemmas zwischen Gewinn und Gewissen beitragen. Das Fundament bildet dabei, wie bereits erwähnt wurde, die geeignete Ausgestaltung des ordnungspolitischen Rahmens. Dieses Fundament reicht für sich allein aber nicht aus, um optimale Ergebnisse sicherzustellen.

Zum einen bedarf unternehmensethisches Engagement der Anerkennung vonseiten der Konsumenten. Diese bringen letztlich durch ihr konkretes Kaufverhalten die Belohnung für moralisches Engagement zum Ausdruck, auf die Unternehmen langfristig als Gegenleistung für ihre moralischen Investitionen nicht verzichten können. Unternehmens-, Agenten- und Konsumentenethik sind deshalb systematisch aufeinander angewiesen.

Zum anderen braucht die mitverantwortliche Unternehmensführung neben dem Wechselspiel mit den Konsumenten moralisch wertvolle Einstellungen aller wirtschaftlichen Akteure. Ohne die integrale Haltung aller Beteiligten wird eine erfolgreiche Umsetzung von unternehmensethischen Maßnahmen und Instrumenten kaum möglich sein. Unternehmensintern spielen dabei Manager und andere Führungskräfte durch ihre Vorbild- und Leitungsfunktion eine wichtige Rolle. Aber auch der einzelne Arbeitnehmer muss sich gemäß sozialen Tugenden angemessen verhalten. Die innere Einstellung der Konsumenten, die sich (hoffentlich) in den individuellen Kaufentscheidungen widerspiegelt, übt ebenfalls einen wichtigen Einfluss aus.

## Literatur

**Althaus, Marco**, 2011, Was ist Public Affairs?, <http://www.marcoalthaus.de/11.html> [27.3.2013]

**Backhaus, Kristin B. / Stone, Brett A. / Heiner, Karl**, 2002, Exploring the Relationship between Corporate Social Performance and Employer Attractiveness, in: *Business & Society*, 41. Jg., Nr. 3, S. 292–318

**Barnett, Michael L. / Salomon, Robert M.**, 2006, Beyond Dichotomy. The curvilinear relationship between social responsibility and financial performance, in: *Strategic Management Journal*, 27. Jg., Nr. 11, S. 1101–1122

**Becchetti, Leonardo / Ciciretti, Rocco / Hasan, Iftekhar**, 2007, Corporate Social Responsibility and Shareholder's Value. An Event Study Analysis, in: Federal Reserve Bank of Atlanta, Working Paper, Nr. 6-2007, Atlanta

**Beckmann, Markus / Winning, Alexandra von**, 2012, Die Professionalisierung von CSR in Theorie und Praxis. Eine ordonomische Perspektive, RHI-Position, Nr. 11, München

**Berens, Guido / Riel, Cees B. M. van / Rekom, Johan van**, 2007, The CSR-Quality Trade-Off. When can Corporate Social Responsibility and Corporate Ability Compensate Each Other?, in: *Journal of Business Ethics*, 74. Jg., Nr. 3, S. 233–252

**Böckermann, Petrie / Ilmakunnas, Pekka**, 2010, The job satisfaction-productivity nexus. A study using matched survey and register data, MPRA Paper, Nr. 23348, München

**brand eins**, 2012, Eine Dimension mehr, <http://www.brandeins.de/magazin/kapitalismus/eine-dimension-mehr.html> [22.7.2013]

**Brekke, Kjell A. / Nyborg, Karine**, 2008, Attracting responsible employees. Green production as labor market screening, in: *Resource and Energy Economics*, 30. Jg., Nr. 4, S. 509–526

**Budäus, Dietrich**, 2005, Public Corporate Governance Kodex. Ein Beitrag zur Bildung von Vertrauen in Politik und Management?, in: Reuter, Rudolf / Sahr, Karin / Waldersee, Georg Graf (Hrsg.), *Public Corporate Governance. Ein Kodex für öffentliche Unternehmen*, Wiesbaden, S. 15–26

**Bundeskriminalamt**, 2011, Bundeslagebild Korruption 2011, Wiesbaden

**Bundesregierung**, 2012, Erster Engagementbericht – Für eine Kultur der Mitverantwortung. Bericht der Sachverständigenkommission und Stellungnahme der Bundesregierung, Unterrichtung durch die Bundesregierung, Deutscher Bundestag, 17. Wahlperiode, Drucksache 17/10580, Berlin

**Crane, Andrew / Matten, Dirk**, 2010, *Business Ethics*, London

**Deutsche Bank**, 2013, Ethische Fundierung von Management-Vergütungen in der Kreditwirtschaft, Juni 2013, <https://www.deutsche-bank.de/cr/de/mitarbeiter/verguetung.htm> [22.7.2013]

**Dietzfelbinger, Daniel**, 2004, *Aller Anfang ist leicht. Unternehmens- und Wirtschaftsethik für die Praxis*, München

- Dietzfelbinger**, Daniel, 2008, Praxisleitfaden Unternehmensethik. Kennzahlen, Instrumente, Handlungsempfehlungen, Wiesbaden
- Duong Dinh**, Hai van, 2011, Corporate Social Responsibility. Determinanten der Wahrnehmung, Wirkungsprozesse und Konsequenzen, Wiesbaden
- Dur**, Robert, 2008, Gift Exchange in the Workplace. Money or Attention?, IZA Discussion Paper, Nr. 3839, Bonn
- Edelman Trust Barometer**, 2013, Annual Global Study. Germany Findings, <http://www.edelman.de/images/studien/2013%20edelman%20trust%20barometer%20germany%20deck.pdf> [10.9.2013]
- Enste**, Dominik H., 2006, Marktwirtschaft und Moral. Eine ordnungsethische Reflexion, IW-Positionen, Nr. 24, Köln
- Enste**, Dominik H. / **Haferkamp**, Alexandra / **Fechtenhauer**, Detlef, 2009, Unterschiede im Denken zwischen Ökonomen und Laien. Erklärungsansätze zur Verbesserung der wirtschaftspolitischen Beratung, in: Perspektiven der Wirtschaftspolitik, 10. Jg., Nr. 1, S. 60–78
- Enste**, Dominik H. / **Hüther**, Michael, 2012, Bürgerschaftliches Engagement der Unternehmen im öffentlichen Raum, in: ORDO – Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft, Band 63, S. 293–323
- Enste**, Dominik H. / **Knelsen**, Inna / **Neumann**, Michael, 2012, Konsumenten- und Agentenethik. Zur Verantwortung für moralisches Handeln von und in Unternehmen, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 13. Jg., Nr. 3, S. 236–254
- EU-Kommission**, 2011, A renewed EU strategy 2011–14 for Corporate Social Responsibility, KOM 2011 (681), Brüssel
- Friedman**, Milton, 1970, The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, in: New York Times Magazine, 13.9.1970, S. 32–33
- GILDE**, 2007, Gesellschaftliches Engagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen in Deutschland. Aktueller Stand und zukünftige Entwicklung, Studie im Auftrag der EU-Kommission, [http://www.csr-mittelstand.de/pdf/Studie\\_CSR\\_im\\_Mittelstand\\_Sept07.pdf](http://www.csr-mittelstand.de/pdf/Studie_CSR_im_Mittelstand_Sept07.pdf) [11.10.2013]
- Göbel**, Elisabeth, 2013, Unternehmensethik. Grundlagen und praktische Umsetzung, Stuttgart
- Goldschmidt**, Nils / **Homann**, Karl, 2011, Die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen. Theoretische Grundlagen für eine praxistaugliche Konzeption, RHI-Position, Nr. 10, München
- Hammermann**, Andrea / **Stettes**, Oliver, 2013, Qualität der Arbeit. Zum Einfluss der Arbeitsplatzmerkmale auf die Arbeitszufriedenheit im europäischen Vergleich, in: IW-Trends, 40. Jg., Nr. 2, S. 93–109
- Homann**, Karl, 2007, Ethik in der Marktwirtschaft, RHI-Position, Nr. 3, München
- Homann**, Karl / **Blome-Drees**, Franz, 1992, Wirtschafts- und Unternehmensethik, Göttingen

- Homann, Karl / Lütge, Christoph**, 2005, Einführung in die Wirtschaftsethik, Münster
- Hume, David**, 1739/1740, A treatise of human nature: being an attempt to introduce the experimental method of reasoning into moral subjects, London
- Institut für Demoskopie Allensbach**, 2013a, Hohes Ansehen für Ärzte und Lehrer. Reputation von Hochschulprofessoren und Rechtsanwälten rückläufig, Allensbacher Berufsprestige-Skala, 20.8.2013, Allensbach
- Institut für Demoskopie Allensbach**, 2013b, Familienmonitor, 2013, Allensbach
- ISO 26000**, 2010, ISO 26000:2010(en). Guidance on social responsibility, <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en:en?utm:source=isoorg&utm:medium=isoorg&utm:term=isoorg&utm:campaign=26000link+from+isoorg> [8.8.2013]
- Kempf, Alexander / Osthoff, Peer**, 2007, The effect of socially responsible investing on portfolio performance, in: European Financial Management, 13. Jg., Nr. 5, S. 908–922
- Kleinfeld, Annette**, 2011, Gesellschaftliche Verantwortung von Organisationen und Unternehmen. Fragen und Antworten zur ISO 26000, Berlin
- Knoepffler, Nikolaus**, 2010, Angewandte Ethik. Ein systematischer Leitfaden, Köln
- KPMG**, 2012, Wirtschaftskriminalität in Deutschland 2012. Eine empirische Studie zur Wirtschaftskriminalität im Mittelstand und in den 100 größten Unternehmen, [http://www.tns-emnid.com/politik\\_und\\_sozialforschung/pdf/Studie\\_Wirtschaftskriminalitaet-2012.pdf](http://www.tns-emnid.com/politik_und_sozialforschung/pdf/Studie_Wirtschaftskriminalitaet-2012.pdf) [10.9.2013]
- Minijobzentrale**, 2012, Heimlicher Helfer. Schwarzarbeit in Haus und Garten, Essen
- Nelling, Edward / Webb, Elizabeth**, 2008, Corporate social responsibility and financial performance: the “virtuous circle” revisited, in: Review of Quantitative Finance and Accounting, 32. Jg., S. 197–209
- Noll, Bernd**, 2013, Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft, Stuttgart
- OECD – Organisation for Economic Co-Operation and Development**, 2001, Corporate Social Responsibility, Paris
- Pies, Ingo**, 2008, Unternehmensethik für die Marktwirtschaft. Moral als Produktionsfaktor, Halle
- Plessner, Helmuth**, 1924, Grenzen der Gemeinschaft. Eine Kritik des sozialen Radikalismus, Bonn
- Porter, Michael E. / Kramer, Mark R.**, 2011, Creating Shared Value, in: Harvard Business Review, 89. Jg., Nr. 1-2, S. 62–77
- PwC – PricewaterhouseCoopers**, 2011, Wirtschaftskriminalität 2011, Halle-Wittenberg
- Rathner, Sebastian**, 2013, The Relative Performance of Socially Responsible Investment Funds. New Evidence from Austria, Working Paper, Nr. 2013-01, Salzburg
- Ryan, Lori V. / Buchholtz, Ann K.**, 2001, Trust, risk and shareholder decision making. An investor perspective on corporate governance, in: Business Ethics Quarterly, 11. Jg., Nr. 1, S. 177–193

- Ryan, Lori V. / Schneider, Marguerite**, 2003, Institutional Investor Power and Heterogeneity. Implications for Agency and Stakeholder Theories, in: *Business & Society*, 42. Jg., Nr. 4, S. 398–429
- Schmiedeknecht, Maud**, 2011, Die Governance von Multistakeholder-Dialogen. Standardsetzung zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen: Der ISO 26000-Prozess, Marburg
- Schwaiger, Manfred**, 2004, Components and parameters of Corporate Reputation. An Empirical Study, in: *Schmalenbach Business Review*, 56. Jg., Nr. 1, S. 46–71
- Selter, Simone / Koch, Stefan / Fetchenhauer, Detlef**, 2009, Der Mehrwert von CSR. Corporate Social Responsibility als Auswahlkriterium von Arbeitnehmern bei der Wahl eines Arbeitsplatzes, in: *Wirtschaftspsychologie*, 11. Jg., Nr. 2, S. 80–95
- Staffhorst, Christiane**, 2010, Wertekonflikte in Unternehmen. Eine erweiterte organisationstheoretische Analyse von Korruption, Wiesbaden
- Steinmann, Horst / Löhr, Albert**, 1991, Grundlagen der Unternehmensethik, Stuttgart
- Suchanek, Andreas / Broock, Martin von**, 2011, Konzeptionelle Überlegungen zum „Leitbild für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft“, Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik, Diskussionspapier, Nr. 2011-2, Wittenberg
- Ulrich, Peter**, 1997, Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern
- UNGC – United Nations Global Compact**, o. J., Die zehn Prinzipien, [http://www.unglobalcompact.org/Languages/german/die\\_zehn\\_prinzipien.html](http://www.unglobalcompact.org/Languages/german/die_zehn_prinzipien.html) [3.4.2013]
- US SIF – The Forum for Sustainable and Responsible Investment**, 2013, Growth of Sustainable and Responsible Investment (1995–2012), <http://www.ussif.org/content.asp?admin=Y&contentid=40> [2.12.2013]
- Vaubel, Roland**, 2013, Profitstreben als beste Unternehmensethik, in: *Neue Zürcher Zeitung*, 22.2.2013, Nr. 44, S. 33
- Wagner, Rodd / Harter, James K.**, 2006, 12: The elements of great managing, New York
- Werder, Axel / Bartz, Jenny**, 2012, Corporate Governance Report 2012, [http://www.bccg.tu-berlin.de/main/publikationen/Praesentation\\_Corporate\\_Governance%20Report\\_2012.pdf](http://www.bccg.tu-berlin.de/main/publikationen/Praesentation_Corporate_Governance%20Report_2012.pdf) [11.6.2012]
- Wieland, Josef**, 1999, Die Ethik der Governance, Marburg

## **Kurzdarstellung**

Unternehmen stehen immer wieder im Zentrum gesellschaftlicher Kritik. Dabei geht es in der Regel nicht um ihren Beitrag zum Wohlstand durch das Angebot von Waren und Dienstleistungen, sondern um die Arbeitsbedingungen bei der Produktion, die ökologische Bilanz oder die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen. Sie sollen sich nicht nur an die Gesetze halten, sondern ihre Geschäfte müssen auch den Legitimitätstest der Gesellschaft bestehen, damit ihre Gewinne akzeptiert werden. Gleichzeitig stehen die Unternehmen im internationalen Wettbewerb und damit unter einem massiven Kostendruck, der sich durch die Globalisierung weiter verstärkt hat. Vor diesem Hintergrund thematisiert die vorliegende IW-Position folgende Fragen: Wie können Unternehmen den möglichen Konflikt zwischen Gewinn und Moral überwinden? Welche Lösungsansätze bietet die Unternehmensethik? Welche Strategien sind erfolgversprechend und wie viel Mitverantwortung können Unternehmen sich leisten? Welche Ansprüche der Gesellschaft sind legitim – Stichwort Corporate Social Responsibility (CSR)? Lohnt sich nachhaltiges Wirtschaften für die Unternehmen – und für die Shareholder oder Geldanleger?

## **Abstract**

Companies regularly find themselves the focus of criticism from society. This seldom concerns their contribution to general prosperity by supplying goods and services. As a rule, it is about the working conditions in their production halls, their ecological footprints or their social responsibility. For their profits to be accepted, not only must they observe the letter of the law but their transactions must also pass society's legitimacy test. At the same time, enterprises are subject to international competition and thus also under a massive pressure to minimise costs which has only been aggravated by globalisation. Taking up this theme, the present IW Position focuses on the following questions: How can firms overcome the potential conflict between profit and moral? What solutions does a business ethics approach offer? Which strategies are most promising and how much corporate social responsibility (CSR) can companies afford? What can society legitimately expect of them? Do sustainable business models bring sufficient rewards for companies – and for shareholders and investors?