

Pies, Ingo

**Working Paper**

**Interview zu CSR**

Diskussionspapier, No. 2014-10

**Provided in Cooperation with:**

Martin Luther University of Halle-Wittenberg, Chair of Economic Ethics

*Suggested Citation:* Pies, Ingo (2014) : Interview zu CSR, Diskussionspapier, No. 2014-10, ISBN 978-3-86829-704-1, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Lehrstuhl für Wirtschaftsethik, Halle (Saale), <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:gbv:3:2-33773>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/170424>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



Ingo Pies

## Interview zu CSR

Diskussionspapier Nr. 2014-10

---

des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik  
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg,  
hrsg. von Ingo Pies,  
Halle 2014

### *Haftungsausschluss*

Diese Diskussionspapiere schaffen eine Plattform, um Diskurse und Lernen zu fördern. Der Herausgeber teilt daher nicht notwendigerweise die in diesen Diskussionspapieren geäußerten Ideen und Ansichten. Die Autoren selbst sind und bleiben verantwortlich für ihre Aussagen.

ISBN 978-3-86829-704-1 (gedruckte Form)  
ISBN 978-3-86829-705-8 (elektronische Form)  
ISSN 1861-3594 (Printausgabe)  
ISSN 1861-3608 (Internetausgabe)

### *Autoranschrift*

**Prof. Dr. Ingo Pies**  
Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg  
Juristische und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät  
Wirtschaftswissenschaftlicher Bereich  
Lehrstuhl für Wirtschaftsethik  
Große Steinstraße 73  
06108 Halle  
Tel.: +49 (0) 345 55-23420  
Email: [ingo.pies@wiwi.uni-halle.de](mailto:ingo.pies@wiwi.uni-halle.de)

### *Korrespondenzanschrift*

**Prof. Dr. Ingo Pies**  
Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg  
Juristische und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät  
Wirtschaftswissenschaftlicher Bereich  
Lehrstuhl für Wirtschaftsethik  
Große Steinstraße 73  
06108 Halle  
Tel.: +49 (0) 345 55-23420  
Fax: +49 (0) 345 55 27385  
Email: [ingo.pies@wiwi.uni-halle.de](mailto:ingo.pies@wiwi.uni-halle.de)

*Kurzfassung*

Dieses Interview erläutert das CSR-Konzept gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen und seine Anwendung in Kleinen und Mittleren Unternehmen (KMU). Mit zahlreichen Beispielen wird anschaulich vor Augen geführt, wie Unternehmen „Moral als Produktionsfaktor“ einsetzen und „Ordnungsverantwortung“ übernehmen, um ihr gesellschaftliches Mandat zu erfüllen, zur Lösung drängender Probleme mittels produktiver Wertschöpfung beizutragen.

Schlagwörter: CSR, KMU, gesellschaftliche Verantwortung, Ordnungsverantwortung, Wertschöpfung als gesellschaftliches Mandat

*Abstract*

This interview explains the concept of “corporate social responsibility” (CSR) and its application in Small and Medium Enterprises (SME). Numerous examples illustrate how business firms use “morality as a production factor” and how they take “ordo-responsibility” in order to fulfill their social mandate to address urgent problems via productive value creation.

Key Words: CSR, SME, social responsibility, ordo-responsibility, value creation as a social mandate



# Interview zu CSR

Ingo Pies<sup>1</sup>

*JS: Wie definieren Sie die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen?*

IP: In einer wettbewerblich verfassten Marktwirtschaft haben alle Unternehmen – große wie kleine – den gesellschaftlichen Auftrag, produktive Wertschöpfung zu betreiben, um die Bedürfnisse der Bürger zu erfüllen. Zu diesen Bedürfnissen gehört das Interesse der Konsumenten an Gütern und Dienstleistungen, die in hoher Qualität und ausreichender Menge zu niedrigen Konkurrenzpreisen bereitgestellt werden. Zu diesen Bedürfnissen gehört aber beispielsweise auch das Interesse der Arbeitnehmer an interessanten und lukrativen Jobs sowie das Interesse der Sparer an hohen Zinsen für die Bereitstellung von Kapital.

*JS: Sehen Sie einen Widerspruch zwischen Wirtschaftlichkeit und gesellschaftlichem Engagement von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)? Sehen Sie in dieser Hinsicht Unterschiede zu Großunternehmen?*

IP: Im System der Marktwirtschaft ist das Gewinnstreben der Unternehmen kein Selbstzweck, sondern ein Instrument, dessen sich die Gesellschaft bedient, um das Verhalten der Unternehmen an den Bedürfnissen der Bürger auszurichten. Einerseits müssen Unternehmen auf Gewinnorientierung achten. Sonst gehen sie pleite. Wir verhängen ja gleichsam die Todesstrafe für Organisationen, wenn sie nicht Gewinne, sondern über längere Zeit hinweg Verluste erwirtschaften. Wir sortieren Unternehmen aus und beenden ihre Existenz, wenn sie Wertvernichtung betreiben anstatt Wertschöpfung, wie es ihrem gesellschaftlichen Auftrag entspricht. Andererseits ist die Gesellschaft dann aber auch für den institutionellen Ordnungsrahmen verantwortlich, in dem dieses unternehmerische Gewinnstreben stattfindet. Bei perfektem Ordnungsrahmen gibt es keine Probleme, weil die Unternehmen durch Marktpreise signalisiert bekommen, wie sie sich in ihrem eigenen Interesse zu verhalten haben, um die Bedürfnisse der Bürger bestmöglich zu befriedigen. Hat der Ordnungsrahmen aber ein Defizit, z.B. weil natürliche Ressourcen keinen Eigentümer haben, dann sagen die Preise nicht die ökologische Wahrheit. Und das kann gravierende Konsequenzen nach sich ziehen. Den im Wettbewerb stehenden Unternehmen fällt es dann naturgemäß schwer, sich umweltschonend zu verhalten, weil sie damit keine Kosten einsparen und keine Umsätze erwirtschaften können. Unter diesen Bedingungen kann es in der Tat zu Widersprüchen kommen zwischen der Wirtschaftlichkeit unternehmerischen Handelns und dem Engagement für gesellschaftliche Anliegen wie etwa dem des Umweltschutzes. Solche Widersprüche treten systemisch auf, gelten also gleichermaßen für kleine wie große Unternehmen. Letztlich liegt das darin begründet, dass der Wettbewerb auf *alle* Unternehmen starken Druck ausübt, den Preissignalen Folge zu leisten, und zwar unabhängig davon, ob diese Signale in die richtige oder in die falsche Richtung weisen. In solchen Situationen sehen sich folglich *alle* Unternehmen mit der gleichen Herausforderung konfrontiert. Die besteht darin, nach Wegen zu suchen, das eigene Gewinnstreben mit der Gemeinwohlorientierung wieder in Übereinstimmung zu bringen, so wie es der Logik einer funktionierenden Marktwirt-

---

<sup>1</sup> Die Fragen stellte Julia Solinski vom Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement.

schaft entspricht. Deshalb findet man in der Praxis viele Initiativen, mit denen Unternehmen versuchen, Ordnungsdefizite aufzufüllen, die letztlich politisch verursacht sind. Viele Firmen sind bemüht, sich kreative Lösungen einfallen zu lassen, die gesellschaftliche Anliegen durch innovative Wertschöpfung adressieren. Die Stoßrichtung gelingender Initiativen besteht also darin, den Widerspruch, den Sie zu Recht ansprechen, mittels Win-Win-Konzepten zu überwinden, die das eigene Gewinnstreben gemeinwohlverträglich ausrichten. Lassen Sie es mich abschließend so sagen: Das gesellschaftliche Engagement der Unternehmen ist gelebte Subsidiarität – also der Versuch, Defizite des marktwirtschaftlichen Ordnungsrahmens nicht von oben (per Gesetz), sondern von unten (durch Übernahme von „Ordnungsverantwortung“<sup>2</sup>) aufzufüllen.

*JS: Bestehen im Hinblick auf solche Initiativen systematische Unterschiede zwischen KMU und Großunternehmen?*

IP: Empirisch können wir in der CSR-Forschung mehrere Unterscheidungslinien identifizieren. CSR steht für Corporate Social Responsibility. Das meint nicht – wie man oft falsch übersetzt – die soziale, sondern die *gesellschaftliche* Verantwortung von Unternehmen. Dieses CSR-Thema spielt regelmäßig in solchen Branchen eine größere Rolle, die nah am Endkunden sind und bei einem breiten Publikum Markenreputation aufgebaut haben. Es gibt also ein gewisses Gefälle zwischen B2C-Branchen und B2B-Branchen. Im Übrigen halte ich die Unterscheidung zwischen Großunternehmen und KMU nicht für so relevant wie etwa die zwischen eigentümergeführten und managergeführten Unternehmen, obwohl beides natürlich eng miteinander zusammenhängt. Insbesondere dort, wo wir noch echte Familienunternehmen antreffen, spielt CSR üblicherweise eine bedeutende Rolle, und dies vor allem auch dann, wenn der CSR-Begriff gar nicht verwendet wird. Ich glaube, man muss hier in der Tat die öffentliche Wahrnehmung auf den Kopf stellen – oder richtiger: vom Kopf auf die Füße. Die CSR-Bewegung gilt vielen als eine aus den USA kommende Mode, die nun in Europa von Großunternehmen ausgehend in die Breite skaliert wird und immer mehr KMU zu erfassen versucht. Ich denke, in Wirklichkeit ist es genau anders herum: Die KMU sind die eigentlichen Erfinder der Praktiken, die wir heute als CSR bezeichnen. Eine ausgeprägte Kunden- und Mitarbeiterorientierung muss man den meisten Familienunternehmen nicht erst künstlich beibringen. Die praktizieren das bereits sehr erfolgreich, weil es in der Marktwirtschaft eine natürliche Tendenz gibt, das Wohlergehen der eigenen Wertschöpfungspartner ins Blickfeld zu rücken, um am Markt nachhaltig erfolgreich sein zu können. Umgekehrt müssen viele Großunternehmen – insbesondere die Rechtsformen der GmbH und der AG – mühsam ein Integritätsmanagement aufbauen, damit die Organisation als juristische Person in ähnlicher Weise einen verlässlichen „Charakter“ erhält, wie dies in Familienunternehmen durch die natürliche Person des Inhabers sichergestellt ist, der schon allein aus langfristigen Klugheitsabwägungen heraus auf seinen guten Ruf achtet und allseits Vertrauen genießt, weil sein Wort gilt. In Großunternehmen müssen Strukturen und Prozeduren aufgebaut werden, damit jene Verlässlichkeit, Berechenbarkeit und Glaubwürdigkeit entsteht, die in kleinen Familienunternehmen gleichsam automatisch durch die Eigentümer verbürgt wird.

---

<sup>2</sup> Vgl. Beckmann und Pies (2006) sowie Braun (2009).

*JS: Können kleine und mittlere Unternehmen durch ihr Engagement Vorteile gegenüber Mitbewerbern haben? Wenn ja: Welche?*

IP: Am Lehrstuhl für Wirtschaftsethik in Halle sprechen wir davon, dass Unternehmen Moral „als Produktionsfaktor“ einsetzen.<sup>3</sup> Die zugrunde liegende Idee ist: Vertrauen fällt nicht vom Himmel. Es muss erarbeitet werden. Und weil man Vertrauen leichter verliert als gewinnt, muss bestehendes Vertrauen geschützt werden. Vertrauenswürdigkeit gewinnt und pflegt man, indem man sein eigenes Verhalten für andere berechenbar macht. Hierzu dienen Selbstbindungen. Familienunternehmen beispielsweise machen gute Erfahrungen damit, keine Hire-and-Fire-Mentalität an den Tag zu legen, sondern auch in konjunkturellen Krisenzeiten im Rahmen des Möglichen alles zu unternehmen, um die eigene Belegschaft zu halten. Oder man experimentiert mit familienfreundlichen Arbeitszeitmodellen. Oder mit Projektteams, in denen traditionelle Hierarchievorstellungen (im Hinblick auf Alter oder Geschlecht oder ethnischen Hintergrund) außer Kraft gesetzt sind. Oder mit Weiterbildungsmodellen, die Mitarbeiter ermutigen, in ihr Humankapital zu investieren. Oder mit stärker kollegialen Führungsmodellen. Oder mit Vorkehrungen für eine betont offene Diskussionskultur. Oder mit Formen eines 360°-Feedbacks, so dass nicht nur Chefs ihre Mitarbeiter, sondern umgekehrt auch Mitarbeiter ihre Chefs bewerten. So etwas muss aus Sicht des Unternehmens kein Opfer sein. Vielmehr kann es sich als kluge Investition erweisen. Denn durch dieses besondere Engagement entsteht oft eine wechselseitige Verbundenheit, ein Wir-Gefühl, das sich für das Unternehmen auszahlt, weil sich hoch motivierte Mitarbeiter per Eigenverantwortung – und mit besonderer Kreativität – für ihren Arbeitgeber einsetzen. Hier lautet die wirtschaftsethische Botschaft: Unkonventionelle Bindungen können produktiv sein. Das ist dann nicht nur für die Mitarbeiter vorteilhaft, sondern zahlt sich auch für die Unternehmen in barer Münze aus. Im Wettbewerb um die besten Köpfe, der angesichts des Facharbeitermangels auf absehbare Zeit an Intensität zunehmen wird, haben beliebte Arbeitgeber einen Wettbewerbsvorteil vor der Konkurrenz.

*JS: Sehen Sie Trends bei kleinen und mittleren Unternehmen in Bezug auf bestimmte Engagementformen?*

IP: Mit den gerade angeführten Beispielen wollte ich vor Augen führen: All dies ist nicht neu. Das gibt es schon lange. Eine intensive Kunden- und Mitarbeiter-Orientierung gehört gewissermaßen zum Traditionsbestand der kleinen und mittleren Unternehmen. Neu ist lediglich, dass diese Win-Win-Logik heutzutage einen zunehmend größeren Anwendungsbereich findet. Der Kreis der Wertschöpfungspartner wird heute umfassender definiert als früher. Besonders deutlich sieht man das beim „Supply-Chain-Management“. Hier hat sich in den letzten Jahren viel getan, weil Unternehmen gelernt haben, dass nicht nur sie selbst Moral als Produktionsfaktor einsetzen können, sondern dass sie nachhaltig zu profitieren vermögen, wenn sie ihren Wertschöpfungspartnern Bindungsservices bereitstellen und ihnen damit helfen, Probleme eigener Vertrauenswürdigkeit zu überwinden und so produktiver zu werden. Ein wichtiger Trend in der Praxis ist beispielsweise, dass Wertschöpfungsnetzwerke entstehen, in denen die Qualität vom schwächsten Glied der Kette abhängt, so dass es ein gemeinsames Interesse gibt, welches die starken Partner veranlasst, den Schwachen zu helfen, höhere Leis-

---

<sup>3</sup> Vgl. Pies (2009).

tungsstandards zu erreichen. Hier reicht das Spektrum von Kaffeebauern, denen die Kaffeeröster mit Kleinkrediten und langfristigen Abnahmegarantien unter die Arme greifen, bis hin zu Öko-Pionieren, die dem Lieferantennetzwerk ihrer lokalen Landwirte mit biologischem Know-How zur Seite stehen, um gemeinsam am Markt erfolgreicher zu sein.

*JS: Könnten Sie vorbildhafte Beispiele für Engagement von KMU nennen? Welche Bedeutung haben dabei Partnerschaften mit zivilgesellschaftlichen Organisationen oder öffentlichen Institutionen?*

IP: Ich will keine Reklame machen. Lassen Sie mich deshalb zunächst generell antworten. KMU sind traditionell besonders stark am Standort engagiert. In vielen Fällen besteht eine enge Verwurzelung in der Gemeinde und dem regionalem Umfeld, in dem man tätig ist und die meisten der eigenen Mitarbeiter wohnen. In diesem Kontext gehört es zum Selbstverständnis vieler Familienunternehmen, auf ihren guten Ruf zu achten und eine bewusste Reputationspflege zu betreiben. Man sollte das nicht mit karitativem Engagement verwechseln, das es freilich auch gibt. Das Spektrum unternehmerischer Verantwortung, das ich vor Augen habe, reicht von finanziellen Zuwendungen für die lokalen Vereine bis hin zu wertvollen Sachleistungen. Die können beispielsweise darin bestehen, dass der Controller des Unternehmens die Buchhaltung eines Vereins überwacht oder gar übernimmt, dass Räume oder Mobiliar bereitgestellt werden, um Treffen zu ermöglichen oder Feierlichkeiten zu unterstützen. Von Bedeutung ist auch, ob man die eigenen Mitarbeiter für wichtige Dienste wie beispielsweise die Freiwillige Feuerwehr freigibt. Gerade im ländlichen Bereich wird die deutsche Vereinskultur – vom Sportverein bis zum Schützenverein – ganz wesentlich durch unternehmerisches Engagement gestützt. Hier sind Unternehmen von ihrem traditionellen Selbstverständnis her bereits unglaublich aktiv. Neu ist also lediglich, dass diese Aktivitäten unter Beibehaltung der Win-Win-Logik ausgedehnt werden. Lassen Sie mich hier mit ein paar Beispielen konkret werden: Unternehmen engagieren sich in der ökonomischen Bildung, indem sie leitende Mitarbeiter in die (Berufs-)Schulen schicken oder Informationen zusammenstellen, um Lehrbücher mit Case Studies anzureichern; Unternehmen stellen Schulen Computer und anderes Bildungsmaterial bereit, um dem gesellschaftlichen Anliegen Rechnung zu tragen, dass die Kinder armer Eltern nicht ausgegrenzt werden; Unternehmen beteiligen sich mit Leistungsstipendien an der Finanzierung des Studiums, und sie bilden partnerschaftliche Netzwerke, um in ihrer Region bereits den Grundschulern die sogenannten MINT-Fächer (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik) näherzubringen oder um Jugendliche mittels innovativer Datenbanken über die in Heimatnähe verfügbaren Praktika oder Ausbildungsplätze zu informieren. So weit zum öffentlichen Sektor. Aber gerade auch im zivilgesellschaftlichen Sektor beobachten wir eine starke Zunahme partnerschaftlicher Engagements, etwa wenn mittelständische Unternehmen der Pharmabranche bestimmte Selbsthilfegruppen von Patienten mit seltenen Krankheiten unterstützen oder wenn Unternehmen der IT-Branche mit Behinderten-Werkstätten zusammenarbeiten, um die inklusiven Wirkungen der neuen Technologien (z.B. Textvergrößerungen für Sehbehinderte oder Textversprachlichung für Blinde) zu erforschen und zu erproben, oder wenn Unternehmen sich gemeinsam mit Bürgerinitiativen und Menschenrechtsorganisationen zusammenschließen, um gegen Ausländerfeindlichkeit vorzugehen. Dass nicht nur die großen Unternehmen, sondern insbesondere auch die KMU als Öko-Pioniere auf zahlreichen Ebenen und in

zahllosen Projekten mit Umweltverbänden zusammenarbeiten; dass sie sich beim Regionalmarketing engagieren und auch mit sonstigen Infrastrukturinvestitionen dazu beitragen, ihren eigenen Standort möglichst attraktiv zu machen, will ich hier nur der Vollständigkeit erwähnen.

*JS: Was könnte/sollte/müsste getan werden, um die Potenziale unternehmerischen Engagements von kleinen und mittleren Unternehmen stärker zu mobilisieren? Was können zivilgesellschaftliche Organisationen tun? Sind staatliche/öffentliche Programme hier sinnvoll – und wenn ja: welche?*

IP: Das sind drei Fragen auf einmal. Lassen Sie mich in umgekehrter Reihenfolge antworten. Erstens bin ich skeptisch, wenn manche so tun, als gäbe es einen sonderlich drängenden Bedarf dafür, dass staatliche Bürokraten privatwirtschaftliche Unternehmen darin unterweisen, sich gesellschaftlich zu engagieren. Für mich ist das so, als wollte man Eulen nach Athen tragen. Gut geführte Unternehmen engagieren sich längst – wenn auch, das freilich gebe ich gerne zu, nicht immer unter der Bezeichnung „CSR“, die in der Tat manchen KMU nicht einmal bekannt ist. Aber achtet man nicht auf den Namen, sondern auf die Substanz des Engagements, dann kann meines Erachtens gar kein Zweifel daran bestehen, dass es ein solches Engagement bereits gibt, und zwar als selbstverständlich gelebte Praxis im Alltag von Unternehmen, die gute Beziehungen zu ihren Kunden und Mitarbeitern sowie zum eigenen Standort pflegen, wo sie sozial verwurzelt sind.<sup>4</sup> Zweitens gibt es zahlreiche zivilgesellschaftliche Organisationen, die traditionell marktskeptisch aufgestellt sind und sich eine Verwirklichung ihres moralischen Anliegens eher von einer Außerkraftsetzung als von einer besseren Inkraftsetzung des Marktes versprechen. Hier sehe ich ein großes Potential für Lernprozesse – übrigens auch auf Seiten der Unternehmen, die zivilgesellschaftliche Organisationen oft nur als lästige Unternehmenskritiker wahrnehmen. Aus meiner Sicht verhält es sich in Wirklichkeit so, dass es ausgesprochen viele gemeinsame Interessen zu entdecken gibt. Das ist kein leichtes Unterfangen, weil man in beiden Sektoren nicht nur unterschiedliche Kleiderordnungen bevorzugt, sondern auch unterschiedliche Sprachen spricht und sogar unterschiedlichen Weltansichten anhängt. Aber gerade deshalb lohnt der Dialog! Lassen Sie es mich so ausdrücken: Wenn sich Unternehmen und zivilgesellschaftliche Organisationen gemeinsam auf die Suche nach einer besseren Welt machen, dann können sie ihre jeweiligen „komparativen Vorteile“ einbringen, was freilich voraussetzt, dass sie sich nicht mit Win-Lose-Vorstellungen bekämpfen, sondern sich mit Win-Win-

---

<sup>4</sup> Ich möchte in diesem Punkt nicht missverstanden werden. Natürlich gibt es hier viele Initiativen, die ich für sinnvoll halte, etwa weil sie dazu beitragen, die traditionell bereits vorhandene CSR-Orientierung der KMU stärker strategisch auszurichten und mit dem wirtschaftlichen Kerngeschäft enger zu verknüpfen. Zudem existiert ein Bedarf an Weiterbildungsangeboten zum Kompetenzaufbau der Mitarbeiter in KMU sowie zur wünschenswerten Professionalisierung der unternehmerischen Aktivitäten in diesem Bereich. Deshalb begrüße ich es sehr, um drei konkrete Beispiele zu nennen, (a) dass die Bertelsmann Stiftung gemeinsam mit dem Rat für Nachhaltige Entwicklung einen DNK-Leitfaden für den Mittelstand erarbeitet, um den Deutschen Nachhaltigkeits-Kodex (DNK) auch für KMU praxistauglich zu machen; (b) dass Transparency International die lobenswerten Bemühungen um Korruptionsprävention in den nächsten Jahren ganz gezielt auf den Mittelstand ausdehnen will; und (c) dass die Staatskanzlei des Saarlands CSR-Weiterbildungsmaßnahmen für den Mittelstand fördert. – Lassen Sie mich in diesem Zusammenhang noch darauf hinweisen, dass gerade auf die KMU große Herausforderungen zukommen, wenn es um die Einhaltung von Reporting-Standards geht, die im Zuge einer transparenten Nachhaltigkeitsorientierung immer anspruchsvoller werden. Hier sind kompetente Hilfestellungen und pragmatische Lösungen für den Mittelstand ein wichtiges Desiderat. Vgl. z.B. von Winning (2009).

Vorstellungen begegnen, die es vielfach noch zu entwickeln gilt, um sich so wechselseitig anzuspornen. Drittens: KMU haben viele Stärken. Sie sind das Rückgrat unserer Marktwirtschaft. Aber sie sind nicht gut darin, kollektives Handeln zu organisieren. Das jedoch wird benötigt, um zumindest manche jener gravierenden Ordnungsdefizite abzustellen, die der Marktwirtschaft eine falsche Programmierung verpassen und unternehmerisches Handeln fehlleiten. Allerdings gibt es auch zu diesem Punkt eine gute Nachricht: Wenn ich es recht sehe, sind die Industrie- und Handelskammern gerade dabei, das CSR-Thema für sich zu entdecken. Hier sehe ich ein breites Spektrum, im Wege der Selbstorganisation Potentiale zu heben, die derzeit noch brachliegen, also etwa Lernprozesse durch dokumentierte Best-Practice-Beispiele anzustoßen und Netzwerke zu knüpfen, in denen man sich wechselseitig anregt und gemeinsame Regelinteressen in den politischen Raum trägt. Da die Industrie- und Handelskammern den Auftrag haben, die gebündelten Interessen ihrer Mitgliedsunternehmen zu vertreten, sind sie ganz besonders dafür prädestiniert, jene Defizite in der Rahmenordnung unserer Wirtschaft, die ich eingangs ansprach, gezielt zu adressieren. Sie können gerade den KMU helfen, „Ordnungsverantwortung“ zu übernehmen, also gemeinsam einen Beitrag zur sinnvollen Gestaltung unserer Wirtschaftsordnung zu leisten – und dies weit wirkungsvoller, als es ein einzelnes Unternehmen je könnte.

*Literatur*

- Beckmann, Markus und Ingo Pies (2006): *Ordnungsverantwortung – Konzeptionelle Überlegungen zugunsten einer semantischen Innovation*, Diskussionspapier Nr. 2006-10 des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, hrsg. von Ingo Pies, Halle.
- Braun, Johanna (2009): *Unternehmerische Ordnungsverantwortung. Potenzial und Grenzen einer veränderten Rolle von Unternehmen in der modernen Gesellschaft*, Berlin.
- Pies, Ingo (2009): *Moral als Produktionsfaktor. Ordonomische Schriften zur Unternehmensethik*, Berlin.
- von Winning, Alexandra (2009): *Anreizkompatibles CSR-Management. Die Perspektive einer ordonomischen Organisationstheorie*, Berlin.

Diskussionspapiere<sup>5</sup>

- Nr. 2014-10 **Ingo Pies**  
Interview zu CSR
- Nr. 2014-9 **Ingo Pies**  
Nahrungsmittelspekulation: ein Interview
- Nr. 2014-8 **Ingo Pies**  
Der Finanzsektor soll Hunger bekämpfen – Aber wie?
- Nr. 2014-7 **Matthias Will, Ingo Pies**  
Insiderhandel und die Regulierung der Kapitalmärkte: Ein Beitrag zur MiFID-Debatte
- Nr. 2014-6 **Ingo Pies**  
Interview zur Moral der Finanzspekulation mit Agrarrohstoffen und zur Ordnungsethik der Zivilgesellschaft
- Nr. 2014-5 **Ingo Pies**  
Die Stunde der Symbolpolitik – Zur politischen Funktion wirtschaftlicher Zusammenarbeit in Krisenzeiten
- Nr. 2014-4 **Ingo Pies, Oliver Holtemöller**  
Mit administrierten Löhnen Armut bekämpfen? – Warum die Debatte um den Mindestlohn in Deutschland verfehlt ist
- Nr. 2014-3 **Ingo Pies, Stefan Hielscher**  
Miteinander oder Gegeneinander? – Zur Verhältnisbestimmung von Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Organisationen
- Nr. 2014-2 **Matthias Georg Will, Ingo Pies**  
Discourse and Regulation Failures: The Ambivalent Influence of NGOs on Political Organizations
- Nr. 2014-1 **Ingo Pies**  
Argumentiert der Papst marktfeindlich?
- Nr. 2013-28 **Ingo Pies**  
„Diese Wirtschaft tötet.“ – Wirtschaftsethische Stellungnahme zu einigen zentralen Aussagen des Apostolischen Schreibens »Evangelii Gaudium« von Papst Franziskus
- Nr. 2013-27 **Ingo Pies**  
Ethik der Welternährung
- Nr. 2013-26 **Ingo Pies, Thomas Glauben**  
Wissenschaftliche Stellungnahme zum „Argumentationspapier“ von Foodwatch
- Nr. 2013-25 **Matthias Georg Will, Sören Prehn, Ingo Pies, Thomas Glauben**  
Does Financial Speculation with Agricultural Commodities Cause Hunger? – A Reply to our Critics
- Nr. 2013-24 **Ingo Pies, Matthias Georg Will**  
Finanzspekulation mit Agrarrohstoffen – Analyse und Bewertung aus wirtschaftsethischer Sicht
- Nr. 2013-23 **Ingo Pies**  
Agrarspekulation: Fluch oder Segen?
- Nr. 2013-22 **Ingo Pies, Stefan Hielscher**  
(Verhaltens-)Ökonomik versus (Ordnungs-)Ethik? – Zum moralischen Stellenwert von Dispositionen und Institutionen
- Nr. 2013-21 **Ingo Pies, Sören Prehn, Thomas Glauben, Matthias Georg Will**  
The Ethics of (Financial) Speculation
- Nr. 2013-20 **Ingo Pies**  
The Ordonomic Approach to Order Ethics

<sup>5</sup> Als kostenloser Download unter <http://ethik.wiwi.uni-halle.de/forschung>. Hier finden sich auch die Diskussionspapiere der Jahrgänge 2003-2009.

- Nr. 2013-19 **Ingo Pies, Sören Prehn, Thomas Glauben, Matthias Georg Will**  
Hungermakers? – Why Futures Market Activities by Index Funds Are Promoting the Common Good
- Nr. 2013-18 **Ingo Pies**  
Personen, Organisationen, Ordnungsregeln: Der demokratische Diskurs muss zwei Defizite aufarbeiten - ein Interview zur Bankenmoral
- Nr. 2013-17 **Ingo Pies**  
Institutionalisierte Solidarität: Märkte nutzen, um Hunger zu bekämpfen!
- Nr. 2013-16 **Ingo Pies**  
Theoretische Grundlagen demokratischer Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik – Der Beitrag von John Maynard Keynes
- Nr. 2013-15 **Ingo Pies**  
Keynes und die Zukunft der Enkel
- Nr. 2013-14 **Ingo Pies, Sören Prehn, Thomas Glauben, Matthias Georg Will**  
Speculation on Agricultural Commodities: A Brief Overview
- Nr. 2013-13 **Ingo Pies**  
Hat der Terminmarkt Hungerkrisen ausgelöst?
- Nr. 2013-12 **Ingo Pies, Matthias Georg Will**  
Finanzspekulation mit Agrarrohstoffen: Wie (Wirtschafts-)Ethik und (Agrar-)Ökonomik gemeinsam einem Diskurs- und Politik-Versagen entgegenzutreten können
- Nr. 2013-11 **Ingo Pies**  
Hunger bekämpfen! Aber wie? – Drei Thesen aus wirtschaftsethischer Sicht
- Nr. 2013-10 **Stefan Hielscher und Till Vennemann**  
Harnessing CSR for the Innovation Capacity of the Capitalistic Firm: A Conceptual Approach for How to Use CSR in and for Innovation Management
- Nr. 2013-9 **Thomas Glauben und Ingo Pies**  
Indexfonds sind nützlich – Ein Zwischenbericht zur Versachlichung der Debatte
- Nr. 2013-8 **Ingo Pies**  
Sind hohe Standards immer gut? – Eine wirtschaftsethische Perspektive
- Nr. 2013-7 **Ingo Pies**  
Ethik der Agrarspekulation: Rückblick und Ausblick
- Nr. 2013-6 **Ingo Pies**  
Agrarspekulation – Replik auf Hans-Heinrich Bass
- Nr. 2013-5 **Ingo Pies**  
Agrarspekulation – Replik auf Thilo Bode
- Nr. 2013-4 **Ingo Pies**  
Agrarspekulation? – Der eigentliche Skandal liegt woanders!
- Nr. 2013-3 **Matthias Georg Will, Stefan Hielscher**  
How Do Companies Invest in Corporate Social Responsibility? An Ordonomic Contribution for Empirical CSR Research – A Revision
- Nr. 2013-2 **Ingo Pies, Sören Prehn, Thomas Glauben, Matthias Georg Will**  
Kurzdarstellung Agrarspekulation
- Nr. 2013-1 **Ingo Pies**  
Ordnungsethik der Zivilgesellschaft – Eine ordonomische Argumentationsskizze aus gegebenem Anlass
- Nr. 2012-28 **Ingo Pies**  
Terminmarktgeschäfte erfüllen eine wichtige Versicherungsfunktion: Ein Interview zur Finanzspekulation mit Agrarrohstoffen
- Nr. 2012-27 **Matthias Georg Will, Sören Prehn, Ingo Pies, Thomas Glauben**  
Is financial speculation with agricultural commodities harmful or helpful? –A literature review of current empirical research
- Nr. 2012-26 **Matthias Georg Will, Sören Prehn, Ingo Pies, Thomas Glauben**  
Schadet oder nützt die Finanzspekulation mit Agrarrohstoffen? – Ein Literaturüberblick zum aktuellen Stand der empirischen Forschung

- Nr. 2012-25 **Stefan Hielscher**  
Kooperation statt Hilfe: Rede und Presseerklärung anlässlich der Verleihung des Wissenschaftspreises der Plansecur-Stiftung 2012
- Nr. 2012-24 **Stefan Hielscher**  
Kooperation statt Hilfe: Zur Theorie der Entwicklungspolitik aus ordonomischer Sicht
- Nr. 2012-23 **Ingo Pies**  
Die zivilgesellschaftliche Kampagne gegen Finanzspekulationen mit Agrarrohstoffen – Eine wirtschaftsethische Stellungnahme
- Nr. 2012-22 **Markus Beckmann, Ingo Pies, Alexandra von Winning**  
Passion and Compassion as Strategic Drivers for Sustainable Value Creation: An Ordonomic Perspective on Social and Ecological Entrepreneurship
- Nr. 2012-21 **Ingo Pies**  
Optimierung versus Koordinierung: Zur ordonomischen Klärung des wirtschaftsethischen Kernproblems
- Nr. 2012-20 **Matthias Georg Will**  
Successful Organizational Change Through Win-Win\_ How Change Managers can Organize Mutual Benefits
- Nr. 2012-19 **Matthias Georg Will**  
Erfolgreicher organisatorischer Wandel durch die Überwindung von Risiken: Eine interaktionstheoretische Perspektive
- Nr. 2012-18 **Ingo Pies**  
Gerechtigkeit = Nachhaltigkeit? – Die Vorzüge der Nachhaltigkeitssemantik
- Nr. 2012-17 **Ingo Pies**  
Zweiter Offener Brief an Markus Henn (WEED)
- Nr. 2012-16 **Ingo Pies**  
Offener Brief an Markus Henn (WEED)
- Nr. 2012-15 **Ingo Pies**  
Wirtschaftsethik konkret: Wie (un)moralisch ist die Spekulation mit Agrarrohstoffen?
- Nr. 2012-14 **Ingo Pies**  
Theoretische Grundlagen demokratischer Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik – Der Beitrag von Joseph A. Schumpeter
- Nr. 2012-13 **Ingo Pies**  
Eigentumsrechte und dynamische Wertschöpfung in der Marktwirtschaft: Ist der „Kapitalismus“ ein System zur „Ausbeutung“ der Unternehmen?
- Nr. 2012-12 **Ingo Pies**  
Ethik der Spekulation: Wie (un-)moralisch sind Finanzmarktgeschäfte mit Agrarrohstoffen? – Ein ausführliches Interview mit einem Ausblick auf die Rolle zivilgesellschaftlicher Organisationen
- Nr. 2012-11 **Ingo Pies**  
Interview zur gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen (CSR)
- Nr. 2012-10 **Matthias Georg Will**  
Der blinde Fleck der Change-Management-Literatur: Wie Hold-Up-Probleme den organisatorischen Wandlungsprozess blockieren können
- Nr. 2012-9 **Matthias Georg Will**  
Change Management und Interaktionspotentiale: Wie Rationalfallen den organisatorischen Wandel blockieren
- Nr. 2012-8 **Ingo Pies, Stefan Hielscher**  
Gründe versus Anreize? – Ein ordonomischer Werkstattbericht in sechs Thesen
- Nr. 2012-7 **Ingo Pies**  
Politischer Liberalismus: Theorie und Praxis
- Nr. 2012-6 **Ingo Pies**  
Laudatio Max-Weber-Preis 2012
- Nr. 2012-5 **Ingo Pies**  
Kultur der Skandalisierung: Sieben Thesen aus institutionenethischer Sicht

- Nr. 2012-4 **Matthias Georg Will**  
Eine kurze Ideengeschichte der Kapitalmarkttheorie: Fundamentaldatenanalyse, Effizienzmarkthypothese und Behavioral Finance
- Nr. 2012-3 **Ingo Pies**  
Ethik der Skandalisierung: Fünf Lektionen
- Nr. 2012-2 **Matthias Georg Will, Stefan Hielscher**  
How do Companies Invest in Corporate Social Responsibility? An Ordonomic Contribution for Empirical CSR Research
- Nr. 2012-1 **Ingo Pies, Markus Beckmann und Stefan Hielscher**  
The Political Role of the Business Firm: An Ordonomic Concept of Corporate Citizenship Developed in Comparison with the Aristotelian Idea of Individual Citizenship
- Nr. 2011-22 **Ingo Pies**  
Interview zur Schuldenkrise
- Nr. 2011-21 **Stefan Hielscher**  
Vita consumenda oder Vita activa? – Edmund Phelps und die moralische Qualität der Marktwirtschaft
- Nr. 2011-20 **Ingo Pies**  
Regelkonsens statt Wertekonsens: Die Grundidee des politischen Liberalismus
- Nr. 2011-19 **Matthias Georg Will**  
Technologischer Fortschritt und Vertrauen: Gefahrenproduktivität und Bindungsmechanismen zur Überwindung von Konflikten
- Nr. 2011-18 **Matthias Georg Will**  
Change Management und nicht-monetäre Vergütungen: Wie der organisatorische Wandel das Mitarbeiterverhalten beeinflusst
- Nr. 2011-17 **Tobias Braun**  
Wie interagieren Banken und Ratingagenturen? Eine ökonomische Analyse des Bewertungsmarktes für strukturierte Finanzprodukte
- Nr. 2011-16 **Stefan Hielscher**  
Das Unternehmen als Arrangement von horizontalen und vertikalen Dilemmastrukturen: Zur Ordonomik der Corporate Governance in und durch Unternehmen
- Nr. 2011-15 **Ingo Pies**  
Die Rolle der Institutionen: Fragen und Antworten zur Institutionenökonomik und Institutionenethik
- Nr. 2011-14 **Ingo Pies**  
Die zwei Pathologien der Moderne –Eine ordonomische Argumentationsskizze
- Nr. 2011-13 **Ingo Pies**  
Wie kommt die Normativität ins Spiel? – Eine ordonomische Argumentationsskizze
- Nr. 2011-12 **Stefan Hielscher, Ingo Pies, Vladislav Valentinov**  
How to Foster Social Progress:  
An Ordonomic Perspective on Progressive Institutional Change
- Nr. 2011-11 **Tatjana Schönwälder-Kuntze**  
Die Figur des ‚Wetteifers‘ und ihre Funktion in Kants Ethik
- Nr. 2011-10 **Ingo Pies**  
Theoretische Grundlagen demokratischer Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik: Der Beitrag von Edmund Phelps
- Nr. 2011-9 **Ingo Pies, Matthias Georg Will**  
Coase-Theorem und Organ-Transplantation: Was spricht für die Widerspruchslösung?
- Nr. 2011-8 **Matthias Georg Will**  
A New Empirical Approach to Explain the Stock Market Yield: A Combination of Dynamic Panel Estimation and Factor Analysis
- Nr. 2011-7 **Ingo Pies**  
Der wirtschaftsethische Imperativ lautet: Denkfehler vermeiden! – Sieben Lektionen des ordonomischen Forschungsprogramms
- Nr. 2011-6 **Ingo Pies**  
System und Lebenswelt können sich wechselseitig „kolonisieren“! – Eine ordonomische Diagnose der Moderne

- Nr. 2011-5      **Ingo Pies**  
Wachstum durch Wissen: Lektionen der neueren Welt(wirtschafts)geschichte
- Nr. 2011-4      **Ingo Pies, Peter Sass**  
Haftung und Innovation – Ordonomische Überlegungen zur Aktualisierung der ordnungspolitischen Konzeption
- Nr. 2011-3      **Ingo Pies**  
Walter Eucken als Klassiker der Ordnungsethik – Eine ordonomische Rekonstruktion
- Nr. 2011-2      **Ingo Pies, Peter Sass**  
Wie sollte die Managementvergütung (nicht) reguliert werden? – Ordnungspolitische Überlegungen zur Haftungsbeschränkung von und in Organisationen
- Nr. 2011-1      **Ingo Pies**  
Karl Homanns Programm einer ökonomischen Ethik – „A View From Inside“ in zehn Thesen

### *Wirtschaftsethik-Studien<sup>6</sup>*

- Nr. 2013-1      **Ingo Pies**  
Chancengerechtigkeit durch Ernährungssicherung – Zur Solidaritätsfunktion der Marktwirtschaft bei der Bekämpfung des weltweiten Hungers
- Nr. 2010-1      **Ingo Pies, Alexandra von Winning, Markus Sardison, Katrin Girlich**  
Sustainability in the Petroleum Industry: Theory and Practice of Voluntary Self-Commitments
- Nr. 2009-1      **Ingo Pies, Alexandra von Winning, Markus Sardison, Katrin Girlich**  
Nachhaltigkeit in der Mineralölindustrie: Theorie und Praxis freiwilliger Selbstverpflichtungen
- Nr. 2007-1      **Markus Beckmann**  
Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship
- Nr. 2005-3      **Ingo Pies, Peter Sass, Roland Frank**  
Anforderungen an eine Politik der Nachhaltigkeit – eine wirtschaftsethische Studie zur europäischen Abfallpolitik
- Nr. 2005-2      **Ingo Pies, Peter Sass, Henry Meyer zu Schwabedissen**  
Prävention von Wirtschaftskriminalität: Zur Theorie und Praxis der Korruptionsbekämpfung
- Nr. 2005-1      **Valerie Schuster**  
Corporate Citizenship und die UN Millennium Development Goals: Ein unternehmerischer Lernprozess am Beispiel Brasiliens
- Nr. 2004-1      **Johanna Brinkmann**  
Corporate Citizenship und Public-Private Partnerships: Zum Potential der Kooperation zwischen Privatwirtschaft, Entwicklungszusammenarbeit und Zivilgesellschaft

---

<sup>6</sup> Als kostenloser Download unter: <http://ethik.wiwi.uni-halle.de/forschung>