ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Homann, Karl; Lütge, Christoph; Pies, Ingo; Kummert, Irina

Article

Ethik in der Wirtschaft: Sollten Unternehmen neben einer ökonomischen auch eine soziale Verantwortung haben?

ifo Schnelldienst

Provided in Cooperation with:
Ifo Institute – Leibniz Institute for Economic Research at the University of Munich

Suggested Citation: Homann, Karl; Lütge, Christoph; Pies, Ingo; Kummert, Irina (2018) : Ethik in der Wirtschaft: Sollten Unternehmen neben einer ökonomischen auch eine soziale Verantwortung haben?, ifo Schnelldienst, ISSN 0018-974X, ifo Institut – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München, München, Vol. 71, Iss. 24, pp. 3-14

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/198697

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.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Ethik in der Wirtschaft: Sollten Unternehmen neben einer ökonomischen auch eine soziale Verantwortung haben?

Wirtschaft zwischen Milliarden und Moral: Gibt es eine Unternehmensverantwortung, die neben einer ökonomischen auch eine soziale und moralische Verantwortung umfasst?

*Karl Homann**

Corporate Social Reponsibility als Produktionsfaktor

Corporate Social Responsibility, CSR, ist ein zentrales Thema der Unternehmensführung. CSR umfasst heute freiwillige Engagements von Unternehmen für soziale, ökologische und institutionelle Belange, die über ihr Kerngeschäft hinausgehen.

Wie die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen – man sollte das engl. »social« nicht mit »sozial« übersetzen – im Einzelnen auszugestalten ist, wie verbindlich CSR sein soll und wo ihre Grenzen liegen, hängt zu einem guten Teil von dem Narrativ ab, das man im Hinterkopf hat. Unter einem Narrativ versteht man eine kurze Erzählung davon, wie ein System, hier also die demokratisch verfasste Marktwirtschaft, in seinen Grundzügen funktioniert und wie es funktionieren sollte. Es umfasst also positive und normative Inhalte in integrierter Form, wobei das Sollen begründungsbedürftig ist.

Für die Marktwirtschaft sind aktuell besonders zwei Narrative von Bedeutung. Das klassische Narrativ lässt sich so formulieren: Die Marktwirtschaft mit Privateigentum, Wettbewerb und Gewinnstreben der Unternehmen hat dem Wohl aller zu dienen und kann diesem moralischen Ziel durch Etablierung einer geeigneten Rahmenordnung auch durchaus gerecht werden.

Trotz der überlegenen Performance marktwirtschaftlicher Systeme ist die Sehnsucht nach alternativen Wirtschaftsformen auch 30 Jahre nach der Implosion des Sozialismus ungebrochen, wie die Diskussionen um das bedingungslose Grundeinkommen und um die Gemeinwohlökonomie zeigen. Den Hintergrund bildet das zweite Narrativ über die Marktwirtschaft, das im öffentlichen Diskurs die Deutungshoheit gewonnen hat: Die Marktwirtschaft, hier bevorzugt als Kapitalismus oder Neoliberalismus bezeichnet, dient nur den Reichen und muss deshalb im Namen von Menschenwürde und Demokratie gebändigt und in die Schranken verwiesen werden.

Im Ausgang von diesem zweiten Narrativ lassen sich drei Strategien für den Umgang mit der Forderung nach CSR identifizieren, nach denen die folgenden Überlegungen gegliedert werden.

© Roman Herzog Institut e.V.
Karl Homann

NORMATIVE BEGRÜNDUNG

Unter den Befürwortern von CSR im öffentlichen Diskurs wird das Sollen weit verbreitet auf ethischen und auf ökologischen Prinzipien, also normativ, begründet. Es geht um die Freiheit und die Würde des Einzelnen, die Solidarität und das menschenwürdige Leben aller sowie um die Bewahrung der Schöpfung, die Gesundheit von Mensch und Tier, Klimaschutz, Biodiversität u.a.m. Entsprechende Forderungen werden als moralische Postulate deklariert, und Ethik und Moral gelten als absolut vorrangig gegenüber Ökonomik und Ökonomie.

Das grundlegende Problem dieser Theoriestrategie ist die Frage der Implementierung: Ebenso wie die flächendeckende Etablierung von Freiheit und Solidarität ist auch der Schutz der natürlichen Lebensgrundlagen ein Kollektivproblem. Kollektivprobleme können wegen der ihnen inhärenten Gefangenendilemma-Strukturen nicht durch die einzelnen (Unternehmen) gelöst werden, weil diejenigen, die den normativen Imperativen folgen, von denjenigen, die nicht mitmachen, ausgebeutet werden können. Wenn dann den normativen Befürwortern von CSR durch Erfahrung und Intuition die Wirkungslosigkeit ihrer Appelle aufgeht, gleichzeitig aber am Primat der Moral gegenüber der Ökonomie festgehalten werden soll, bleibt tendenziell nur der Ausweg, die ethisch verpflichtenden Ziele von CSR gegen die ökonomische Logik der Marktwirtschaft per politischem Zwang durchzusetzen. Diese normativ begründete Strategie ist tendenziell autoritär und fundamentalistisch. Paradigmatisch dafür, weil er die logische Konsequenz offen

* Prof. Dr. Dr. Karl Homann war Inhaber des Lehrstuhls Philosophie und Ökonomik an der Ludwig-Maximilians-Universität München.

ausspricht, ist Hans Jonas: Als ihm Zweifel kommen, ob das überragende normative Ziel des Lebensschutzes durch entsprechendes Handeln jedes einzelnen erfolgreich verwirklicht werden kann, plädiert er offen für »eine wohlwollende, wohlinformierte und von der richtigen Einsicht beseelte Tyrannis« (Jonas 1984, S. 262).

Alle normativen Begründungen in Ethik und Ökologie sind wegen des Vorrangs der Moral vor der Ökonomie tendenziell marktwirtschaftsfeindlich eingestellt und weisen mehr oder weniger fundamentalistische Züge auf.

BEGRÜNDUNG DURCH AKZEPTANZGEWINN

Die so erfolgreiche Marktwirtschaft ist im öffentlichen Diskurs in die Defensive geraten. Die Kritik ist stark ethisch grundiert und betrifft besonders (1) das verkürzte und moralisch destruktive Menschenbild (Homo oeconomicus), (2) die Zerstörung der Solidarität und der natürlichen Lebensgrundlagen durch Wettbewerb und Gewinnstreben der Unternehmen und (3) die Dominanz der Wirtschaft, insbesondere der Finanzmärkte, über die Demokratie.

Durch diese Kritik fühlen sich viele Befürworter der Marktwirtschaft und der Unternehmenstätigkeit unter Druck gesetzt. Um dem Akzeptanzverlust der Marktwirtschaft entgegenzuwirken, berufen sich viele darauf, dass die Unternehmen über ihr Kerngeschäft hinaus auch gesellschaftlich erwünschte Ziele bedienen: Außer, dass Unternehmen Steuern zahlen und Arbeitsplätze schaffen, engagieren sie sich freiwillig für weitere gesellschaftliche, also besonders soziale und ökologische, Ziele. CSR wird so zur Legitimation der Unternehmenstätigkeit bemüht.

Diese Argumentation ist jedoch kontraproduktiv: Wer die moralische Rechtfertigung der Tätigkeit von Unternehmen auf ihr CSR-Engagement gründet, bestätigt im Umkehrschluss die Auffassung der Kritiker, dass das Kerngeschäft nur der privaten Gewinnerzielung dient. Es ist nur folgerichtig, wenn CSR-Engagements von den Kritikern dann als »Ablasshandel« moralisch diskreditiert werden. Darüber hinaus hat diese Vorstellung ruinöse praktische Folgen: Wenn die Rechtfertigung mehr oder weniger dominant auf den CSR-Engagements ruht, dann sind den Forderungen nach immer mehr CSR keine Grenzen gesetzt.

Wer die Akzeptanz der Unternehmenstätigkeit auf die CSR-Engagements gründet, schießt – in der Sprache des Fußballs – ein Eigentor: Kampflos gibt er den Grundsatz preis, dass die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen, ihr gesellschaftlicher Auftrag, grundlegend und vorrangig darin besteht, die Bevölkerung mit guten, preiswerten und innovativen Gütern und Dienstleistungen zu versorgen, also in ihrem Kerngeschäft, und dass das Streben nach Gewinnen lediglich den Anreiz darstellt, diesen Auftrag effizient zu erfüllen.

DIE ETHISCH-ÖKONOMISCHE BEGRÜNDUNG

Die aufgezeigten Probleme der beiden Strategien können nur durch das klassische Narrativ vermieden werden, das ethische und ökonomische Gründe in integrierter Form präsentiert. Diese Begründung von CSR hat den Vorzug, dass sie die ethischen Prinzipien einerseits und die ökonomischen Bedingungen der Implementierung andererseits gleichzeitig adressiert. Anders gesagt: Wegen der in Marktwirtschaften allgegenwärtigen Gefangenendilemma-Strukturen können ethische Prinzipien wie Freiheit und Würde des Einzelnen, Solidarität und Gerechtigkeit gesellschaftlich nur so weit etabliert und stabil gehalten werden, wie den einzelnen Akteuren, natürlichen Personen und/oder Unternehmen, nachhaltige individuelle Vorteile realistisch in Aussicht gestellt werden können. Alle Moral verlangt eine in diesem weiten Sinne ökonomische Unterlegung.

Die eine paradigmatische Möglichkeit, dies zu realisieren, besteht darin, dass das CSR-Engagement von den Interaktionspartnern am Markt honoriert wird. Da gibt es zahlreiche Möglichkeiten. Um nur einige Beispiele zu nennen: Aufbau von Reputation, Minimierung moralischer Risiken, Erleichterung der Zusammenarbeit mit dem politischen System und der Zivilgesellschaft, Wettbewerbsvorteile auf den Arbeitsmärkten u.a.m.

Unter Bedingungen des Wettbewerbs sind allerdings kostenträchtige CSR-Engagements, die vom Markt nicht honoriert werden, häufig der Gefahr ausgesetzt, von Konkurrenten, die nicht mitmachen, ausgebeutet zu werden. Wettbewerb weist auf derselben Marktseite, also unter Konkurrenten, die Struktur eines Gefangenendilemmas auf, und hier ist Defektieren, Trittbrettfahren, die dominante Strategie. Interpretiert wird dieses Defektieren immer als Ausdruck von Gier, Profitgier, und dann scheint es leicht, dieses moralisch zu diskreditieren. Im öffentlichen Diskurs und in der Wissenschaft wird dabei übersehen, dass es im Gefangenendilemma einen zweiten – und empirisch viel häufigeren und bedeutenderen – Grund für das Defektieren gibt: die Verteidigung gegen das Ausgebeutetwerden – bei eigener Kooperation nämlich. Selbstschutz aber ist ethisch völlig anders zu bewerten als Gier, er ist nicht nur erlaubt, sondern sogar geboten. Wer in einer solchen Problemstruktur kooperiert, beweist nicht moralisches Handeln, sondern wird „eher sich selbst als Beute darbieten – wozu niemand verpflichtet ist“ (Hobbes 1966, S. 100, 14. Kap.).

Auf dieser Logik des Wettbewerbs beruht der Wohlstand, den marktwirtschaftliche Systeme schaffen. Gewinn- und Vorteilsstreben in einer Marktwirtschaft ist daher weder als »Motiv« – Unternehmen haben keine »Motive« – noch als moralischer Defekt der Akteure einzustufen. Es handelt sich vielmehr um einen *Systemimperativ*, der aus dem Wettbewerb folgt und dem auch die zahlreichen Akteure

unterworfen werden, die nicht von Gier getrieben sind und die sich dem Wettbewerb am liebsten entziehen würden.

Um nicht ruinös zu werden – klassisch: um nicht in den Kampf aller gegen alle mit allen Mitteln zu geraten –, bedarf es eines Systems von sanktionsbewehrten Regeln, einer Rahmenordnung also, das bzw. die den Wettbewerb über bestimmte Parameter stillstellt (Raub, Betrug, Kartelle, Umweltzerstörung u.a.m.) und ihn über andere Parameter, die dem allgemeinen Wohl dienen, möglichst breit zum Zuge kommen lässt. Regeln lösen das Problem der Dilemmastrukturen dadurch, dass sie alle Konkurrenten denselben normativen Standards unterwerfen und so die Ausbeutbarkeit gemeinwohlfördernden Verhaltens wie Moral allgemein und CSR im Besonderen unterbinden.

Damit ist die zweite paradigmatische Möglichkeit ökonomisch unterlegter CSR-Engagements skizziert: Ordnungspolitik hat ein sanktionsbewehrtes System von Regeln zu schaffen, das es den einzelnen (Unternehmen) ermöglicht, Entscheidungen, die den gesellschaftlichen Wohlstand erhöhen, *schon aus Eigeninteresse* zu treffen. CSR kann daher von Unternehmen nur praktiziert werden, wenn bzw. so weit sie davon nachhaltig, nicht in jedem Einzelfall, Vorteile erwarten können. Anders: CSR ist in einer Marktwirtschaft mit Wettbewerb und Gewinnstreben nur als Investition zu rechtfertigen.

CSR ALS PRODUKTIONSFAKTOR?!

Die hier skizzierte Auffassung sieht sich massiver Kritik besonders von denen ausgesetzt, die sich auf eine normative Begründung von CSR stützen. Sie sagen, Moral, CSR, werde für ökonomische Zwecke »instrumentalisiert«, was ethisch verwerflich sei. Zur Begründung wird in aller Regel auf Immanuel Kant verwiesen, der – jedenfalls nach der Mainstream-Interpretation – von moralischem Handeln nicht nur verlange, dass man das Richtige tut, sondern dass man das Richtige auch noch aus den richtigen, nämlich rein moralischen und nicht vorteilsbezogenen, Motiven bzw. Gründen tut. Da sich nun aber Unternehmen in einer Marktwirtschaft vom Gewinnstreben nicht dispensieren können, erweist sich der Slogan: »Die tun das nur aus Gewinnsinteresse«, als Totschlagargument, dem Unternehmenslenker und CSR-Beauftragte meist nichts entgegenzusetzen haben.

Um diese Kritik theoretisch belastbar zurückzuweisen, ist wie folgt zu argumentieren. Da Wettbewerb und öffentliche Güter, die beiden Domänen der Ökonomik, Gefangenendilemma-Strukturen aufweisen, müssen auch CSR-Engagements, wenn sie nachhaltig sein sollen, mit Vorteilen für die Akteure unterlegt sein; sie müssen anreizkompatibel sein oder gemacht werden. Dieser Grundsatz steht nicht im Widerspruch zur Ethiktradition des Abendlandes, wie der Hinweis auf die Goldene Regel und das christliche Liebesgebot zeigen; letzteres heißt aus guten Gründen nicht: »Du sollst Deinen Nächsten mehr lieben als Dich selbst«, sondern: »... wie Dich selbst«. Allerdings müssen die moralbegründenden Vorteile der einzelnen Akteure nicht in jeder einzelnen Entscheidung anfallen, sondern über die Gesamtheit der Entscheidungen aller Akteure nach Regeln. Anders: Auf der Handlungsebene gelten die Regeln auch dann, wenn sie zum Nachteil einzelner Akteure führen – in jeder Wettbewerbshandlung gibt es Verlierer –, damit auf der Regelebene die – diese Regeln begründenden – größeren Vorteile für alle nachhaltig realisiert werden können. Ein Unternehmen, das mit forcierten CSR-Engagements entgegen der marktwirtschaftlichen Logik agiert, untergräbt die Ordnung, der wir das beachtliche Niveau des Wohlstands aller verdanken.

Das Ergebnis: Die Marktwirtschaft ist nicht nur ökonomisch, sondern ebenso moralisch allen anderen bisher bekannten Wirtschaftsordnungen überlegen. Da die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen vorrangig in ihrem Kerngeschäft liegt, kann CSR nur so weit normativ gefordert werden, wie das Kerngeschäft durch CSR nachhaltig gefördert – oder zumindest nicht beeinträchtigt – wird; CSR wird damit zu einem Produktionsfaktor (vgl. Pies 2009). Dies in jedem Einzelfall zu entscheiden – und Aktionären und der Gesellschaft gegenüber plausibel zu begründen –, ist eine durchaus anspruchsvolle Managementaufgabe.

DREI EBENEN DER GESELLSCHAFTLICHEN VERANTWORTUNG VON UNTERNEHMEN

Die Kritiker der Marktwirtschaft haben im öffentlichen Diskurs die Deutungshoheit erlangt. Um erfolgreich dagegen zu halten, bedarf es eines theoretisch, d.h. *ethisch und ökonomisch*, belastbaren Narrativs, das drei Ebenen von gesellschaftlicher Verantwortung in integrierter Form adressieren muss.

Es muss zum Ausdruck bringen, dass die einzelnen Unternehmen (1) vorrangig für eine gute Performance in ihrem Kerngeschäft und für die von ihnen kontrollierbaren unmittelbaren Handlungsfolgen verantwortlich sind: Handlungsverantwortung. Darüber hinaus sind sie (2) mitverantwortlich für die Rahmenordnung, die die Bedingungen für eine nachhaltig erfolgreiche Geschäftstätigkeit bereitstellt: Ordnungsverantwortung. Schließlich sind sie (3) mitverantwortlich für den öffentlichen Diskurs, für das leitende Narrativ, weil dieses die Ausgestaltung und Weiterentwicklung der Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung wesentlich mitbestimmt: Diskursverantwortung (vgl. Goldschmidt und Homann 2011).

Die Wirtschaft ist gut beraten, wenn sie die vorhandenen Schwächen auf allen drei Ebenen, besonders aber auf der Ebene 2 und noch stärker auf der Ebene 3, durch theoretische Aufrüstung, die weit mehr sein muss als Public Relations, behebt (vgl. Homann et al. 2018).

LITERATUR

Goldschmidt, N. und K. Homann (2011), *Die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen*, 2011, Roman Herzog Institut e.V., München.

Hobbes, T. (1966), *Leviathan*, Luchterhand, Neuwied, Berlin.

Homann, K., T. Lange, J. Milberg, C.M. Schmidt und J. Weimann (2018), *Vertrauen in die Marktwirtschaft zurückgewinnen: Für ein tragfähiges Narrativ werben und Diskursverantwortung wahrnehmen*, acatech DISKUSSION, München.

Jonas, H. (1984), *Das Prinzip Verantwortung*, Suhrkamp, Frankfurt am Main.

Pies, I. (2009), *Moral als Produktionsfaktor*, Wissenschaftlicher Verlag, Berlin.

*Christoph Lütge**

Die Frage nach der sozialen Verantwortung von Unternehmen ist längst beantwortet

Die Frage ist im Grunde längst beantwortet, oder genauer: Sie hat sich erledigt. Frei nach Wittgenstein: Die Lösung des Problems merkt man am Verschwinden des Problems. Gut, vielleicht ist das etwas zu vorschnell formuliert, aber dennoch: Faktisch haben sehr viele Unternehmen in der globalisierten Wirtschaft erkannt, dass

1. sie eine soziale Verantwortung haben, auch wenn sie diese teilweise mit unterschiedlichen Bezeichnungen benennen,
2. diese soziale Verantwortung darin besteht, etwas über das lediglich buchstäbliche Erfüllen von Rahmenbedingungen zu unternehmen, und dass
3. diese soziale Verantwortung nicht grundsätzlich im Widerspruch zur ökonomischen steht.

ZUM ERSTEN PUNKT:

Die Frage nach einer sozialen Verantwortung kann man normativ oder deskriptiv betrachten. Während die normative Betrachtungsweise eine solche Verantwortung aus ethischen Gründen zuerkennt, würde eine deskriptive Betrachtungsweise die tatsächlich bestehenden Auffassungen untersuchen und dann ein Urteil nahelegen. Aber es ist im Grunde genommen müßig, darüber normativ zu streiten, denn die faktischen Zahlen sind eindeutig. Die Bertelsmann Stiftung, um nur eine der vielen Studien zu zitieren, die sich mit dem Thema beschäftigen, stellte bereits 2015 fest: »Was das tatsächliche Engagement deutscher Großunternehmen anbelangt, findet sich heute fast kein Betrieb mehr, der nicht von eigenen CSR-Projekten berichtet.« (Bertelsmann Stiftung 2015) Darüber hinaus erwarten 78% der Führungskräfte, dass die Bedeutung des Themas weiter zunehmen wird. International wird es noch wesentlich höher gehängt: Nach der Cone Communications CSR Study erwarten 86% der US-amerikanischen Konsumenten von den Unternehmen, soziale und ökologische Belange anzugehen (Cone 2017). Und dies wird auch erwidert: Die PwC-Global-CEO-Studie ergab bereits 2016, dass 64% aller CEOs ihre Investitionen in CSR erhöhen wollen (PwC 2016).

Es ist sicherlich richtig, dass deutsche mittelständische Unternehmen das Thema etwas zögerlicher angehen. Zum Teil wurde es dort mit Begriffen

* Prof. Dr. Christoph Lütge ist Inhaber des Peter Löscher-Stiftungslehrstuhls für Wirtschaftsethik und Global Governance an der Technischen Universität München.

wie dem »Ehrbaren Kaufmann« belegt, die manchen eher zugänglich erschienen. Dennoch: In der Praxis wurden meist Themen darunter verstanden, die jenen der CSR-Diskussion stark verwandt sind. Was allerdings vielen Mittelständlern noch fehlt, ist eine Strategie im Hinblick auf diese soziale Verantwortung (vgl. Dämon 2017).

Um welche Themen geht es in der Diskussion um soziale Verantwortung heute in erster Linie? Zu nennen ist hier zum einen der Problemkomplex Menschenrechte: Mit welchen Ländern dürfen Unternehmen (welche) Geschäfte machen? Das Thema hat insbesondere durch die Empörung über den Mord an dem saudi-arabischen Journalisten Khashoggi im Istanbuler Konsulat an Aktualität gewonnen. Siemens-Chef Kaeser sagte seine bereits geplante Reise zum Wirtschaftsgipfel in Riad ab. In vielen Unternehmen herrscht Verunsicherung darüber, was von ihnen in Sachen Menschenrechte erwartet wird, was hier als ethisch akzeptabel angesehen wird – und was nicht.

Die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte wurden 2011 von der UN und 2016 von der Bundesregierung verabschiedet. Darin wird eine Verantwortung von Unternehmen, Menschenrechte zu achten, festgeschrieben und ihnen die Aufgabe übertragen, negative Auswirkungen ihrer Geschäftstätigkeit in Sachen Menschenrechte zu beenden und sich um Wiedergutmachung zu bemühen. Das sind Elemente, die grundsätzlich auch im Interesse von Unternehmen liegen. Sie sind vor allem zur Kontrolle von Zuliefererketten gedacht, denn hier liegen die gravierendsten ethischen Risiken: Beispiele wie der Einsturz des Rana-Plaza-Gebäudes in Bangladesch 2013 haben gezeigt, dass Öffentlichkeit und Konsumenten Skandale in der Zuliefererkette von Unternehmen (in diesem Fall der Bekleidungsindustrie) sehr wohl den Unternehmen selbst zurechnen, was dementsprechend deren Reputation beschädigt. Ähnliches gilt für Fälle von Kinderarbeit in Kobaltminen, die etwa bei Zulieferern von Apple und Samsung aufgedeckt wurden.

Aber Menschenrechtsprobleme machen natürlich nicht allein die soziale Verantwortung aus: weitere Beispiele sind die vielfältigen Probleme von Korruption sowie Fragen der Diskriminierung, etwa von Frauen (Beispiele wie Walmart 2011 oder Nike 2018), Minderheiten oder sexuellen Orientierungen.

ZUM ZWEITEN PUNKT:

Lange stand der Einwand im Raum, die Verantwortung von Unternehmen reiche nur so weit, wie die rechtlichen Rahmenbedingungen dies forderten. In etwa entsprach das der von Milton Friedman 1970 vertretenen Position, wonach die soziale Verantwortung von Unternehmen darin bestünde, die Profite zu erhöhen. Auch wenn sich diese Argumentation gelegentlich noch findet, handelt es sich im Grunde um eine längst abgeräumte Position. Sie ist aber nicht deswegen abgeräumt, weil plötzlich alle Akteure moralisch oder altruistisch geworden sind oder weil alle plötzlich zu einer (völlig unrealistischen) Gemeinwohlökonomie bekehrt wurden.

Nein, der Grund ist, dass Unternehmen durchweg erkennen, dass es in ihrem eigenen Interesse liegt, Verantwortung außerhalb gesetzlicher Rahmenbedingungen zu übernehmen. Ein prägnantes Beispiel ist Shells Malampaya-Projekt auf den Philippinen: Shell akzeptierte 1998 beim Bau einer Pipeline aus Rücksicht auf die Ökologie sowie auf Ansprüche von Ureinwohnern höhere Kosten in zweistelliger Millionenhöhe, um zu zeigen, dass man seitens des Unternehmens diese ethischen Belange ernst nahm. Etwa zehn Jahre später zeigten unabhängige Berechnungen, dass diese Lösung tatsächlich die günstigere war: Denn eine Nichtberücksichtigung selbst rechtlich nicht haltbarer Ansprüche hätte das gesamte Projekt massiv verzögert und zu deutlich höheren Verlusten geführt.

In einem größeren Rahmen hat etwa der (Ende 2018 in den Ruhestand tretende) CEO von Unilever, Paul Polman, sein Unternehmen stark auf Nachhaltigkeit hin ausgerichtet, mit dem Ziel, Unilever zu einem Musterbeispiel für (nach wie vor profitorientierte) Wirtschaft mit zusätzlichem gesellschaftlichen Zweck zu machen. Aber über diese Beispiele hinaus kann man festhalten: Kein Großunternehmen, und zunehmend auch kein größerer Mittelständler, kann es sich mehr leisten, Themen wie Verantwortung, Ethik, Nachhaltigkeit zu ignorieren.

Die Ergebnisse diese Prozesse in den Unternehmen fließen im Übrigen auch in die Diskussion um Regulierungen zurück. Um nur ein Beispiel zu nennen: Die Pflicht zur Berichterstattung in Sachen CSR gilt seit 2017 in Deutschland für viele große Unternehmen. Auch wenn hier zweifellos noch Defizite in der Umsetzung und Ausformulierung solcher Richtlinien vorliegen, so ist doch ein Anfang gemacht, um Themen wie Verantwortung und Ethik auf eine größere Agenda zu heben.

ZUM DRITTEN PUNKT:

Die ersten beiden Punkte zusammengenommen zeigen bereits: Wirtschaftsethik hat einen ökonomischen Sinn. Das Engagement von Unternehmen in diesem Bereich ist letztlich dem Risikomanagement zuzurechnen. Ökonomische Risiken gibt es viele, die klassischen wie Länderrisiken, Währungsrisiken usw. sind bekannt. Daneben gibt es aber auch solche Risiken, die zunächst nur ethische zu sein scheinen (etwa Korruption oder Diskriminierung), längerfristig aber zu ökonomischen werden können. Vor allem zwei Typen sind hier zu nennen: Neben den (mittlerweile durch Kalkulation des Wertes eines »Brand« auch bezifferbaren) Reputationsverlusten sind das vor allem die direkten Strafzahlungen. Sie sind seit Jah-

Christoph Lütge

ren auch in Deutschland – und damit als ein De-facto-Unternehmensstrafrecht – längst eingeführt.

Ein klassisches Beispiel liefert der Siemens-Skandal: Über Jahre hinweg wurde ein ethisches Risiko aufgrund einer eingeübten Praxis systematisch ignoriert – bis es aufgrund der Strafzahlungen zu einem ökonomischen Risiko geworden war. Volkswagen steht aktuell vor dem gleichen Problem, dort haben die lange Zeit ignorierten ethischen Risiken beim Diesel zu Rekordstrafzahlungen von insgesamt etwa 25 Mrd. Euro geführt.

Im Grunde müssen Risikomanagement-Abteilungen auch solche mittel- bis langfristigen Risiken im Blick haben, und nicht nur die ganz kurzfristigen Risiken in ein- bis zweijähriger Perspektive. Und das sollte, mit Blick auf Deutschland, auch nicht für die großen Aktiengesellschaften gelten, sondern auch für große Mittelständler und Familienunternehmen: Auch dort können ethische Risiken auftreten für jene, die global agieren.

Neben dem Risikomanagement können aber noch weitere ökonomische Faktoren (und Vorteile für Unternehmen) angeführt werden. Ethische Verantwortung bewusst wahrzunehmen, ist – wie viele Studien mittlerweile ergeben haben – zu einem Wettbewerbsfaktor für viele Unternehmen geworden, und zwar in mehrfacher Hinsicht:

- bei der Sicherung ihrer Innovationsfähigkeit (vgl. Martinez-Cornesa et al. 2017),
- bei der Erhöhung des Gewinns (vgl. Wang 2015),
- bei der Verbesserung des Risikomanagements von Unternehmen (vgl. Shiu und Yang 2016),
- bei der Stärkung ihrer Marktposition (vgl. Martinez-Cornesa et al. 2017),
- bei der Kundenzufriedenheit (vgl. Saedi 2015; Lins 2017) und
- bei der Motivation ihrer Mitarbeiter und der Anwerbung junger Talente (vgl. Saedi 2015).

Diese Punkte geben der Verantwortungsproblematik eine stärker offensive Dimension: es geht um Wettbewerbschancen, die man nicht auslassen sollte. In ähnlicher Weise haben Porter und Kramer (2011) der CSR-Diskussion einen neuen Dreh verliehen, indem sie statt von einseitiger sozialer Verantwortung der Unternehmen von wechselseitigem *Creating Shared Value* sprechen (vgl. Lütge und Liel 2015).

Schließlich kommt noch zu den genannten drei Punkten ein vierter hinzu: Er betrifft die Digitalisierung. Die jetzige Entwicklung im Bereich der Digitalisierungstechnologien, die man mit dem Begriff Innovation 4.0 beschreiben kann, wird viele ökonomische Prozesse und Unternehmen grundlegend umkrempeln. Durch Entwicklungen wie Big Data, Internet of Things, Künstliche Intelligenz, maschinelles Lernen, autonomes Fahren oder Blockchain vollzieht sich derzeit eine technologische Revolution, die auch viele gesellschaftliche Auswirkungen haben wird. Hier sind auch und gerade die Unternehmen gefordert, wenn es gilt, das Vertrauen der Menschen in die Digitaltechnologien zu gewinnen. Denn es herrscht nach wie vor große Skepsis, gerade in Deutschland: Laut einer Studie der Bertelsmann Stiftung (2017) etwa stehen 67% dem autonomen Fahren »mit Misstrauen« gegenüber. Und andere Studien zeigen, dass der Widerstand gegen Digitales in Deutschland besonders stark ist und dass viele Unternehmen in dieser Hinsicht hinterherhinken (vgl. etwa BCG 2018).

Hierzulande hegen tatsächlich besonders viele Menschen Sorgen und Ängste bezüglich dieser Technologien. Dazu gehören laut Bertelsmann-Studie Befürchtungen vor Unfällen, Angst vor Datenklau oder generell zum Kontrollverlust über das Auto. Andererseits muss man anerkennen: Diese Technologien werden viele ethische Vorteile haben, sie haben das Potenzial, Leben zu retten, Verletzungen zu vermeiden, umweltfreundlich zu sein und die Nachhaltigkeit in vielen Bereichen des öffentlichen Lebens zu verbessern. Um nun diese Vorteile zu sichern, ohne sich massive neue Nachteile einzuhandeln, benötigen diese Technologien – und zwar stärker als bisherige – ethische Regeln, um auf Akzeptanz zu stoßen. Ein Beispiel für solche Regeln sind die (weltweit ersten) Ethikrichtlinien für autonomes Fahren, die von einer Ethikkommission (deren Mitglied ich war) im Auftrag des BMVI entwickelt und 2017 vorgestellt wurden. Diese Richtlinien (vgl. BMVI 2017; Lütge 2017) enthalten grundlegende ethische Regeln für den Umgang mit unvermeidlichen Unfallsituationen, Datenschutz, Haftung und einiges mehr. Sie dienen letztlich dem Zweck, die ethischen Potenziale der Technologie nicht zu behindern, sondern zu befördern. Viele diese Regeln betreffen auch in diesem Bereich tätige Unternehmen. Die ethische Verantwortung wird hier sogar noch deutlicher im Eigeninteresse des Unternehmens liegen als in anderen Branchen.

Von noch größerer Bedeutung dürften die im November 2018 vorgestellten europäischen Richtlinien für Künstliche Intelligenz sein, die gerade auch auf Unternehmen abzielen (vgl. Floridi et al. 2018). Es geht dabei – neben den üblichen Themen wie Regeln für Haftung, Sicherheit und Datenschutz – unter anderem darum, dass Algorithmen in der KI nicht diskriminierend sein dürfen. Und: Ihre Resultate müssen erklärbar sein – eine Forderung, die für in diesem Bereich arbeitende Unternehmen eine neue Herausforderung darstellt, die gleichzeitig aber im Interesse der Einführung und Akzeptanz dieser Technologien (und damit auch im Interesse der Unternehmen selbst) liegt.

Es lässt sich abschließend festhalten: Die soziale Verantwortung der Unternehmen besteht, sie kategorisch zu leugnen, ist müßig. Die Diskussion ist in der Praxis längst weiter, sie beschäftigt sich mit den Fragen der Umsetzung dieser Verantwortung – und damit, sie zu einem wechselseitig vorteilhaften Element der Marktwirtschaft zu machen.

LITERATUR

BCG (2018), *BCG-Studie zur Digitalisierung 2018*, verfügbar unter: https://www.wiwo.de/unternehmen/mittelstand/studie-ein-drittel-der-deutschen-firmen-sind-digitale-nachzuegler/22655532.html.

Bertelsmann Stiftung (2015), *Gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen*, verfügbar unter: https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/Emnid.pdf.

Bertelsmann Stiftung (2017), *Automatisiertes Fahren: Aktuelle Einstellungen in Deutschland*, verfügbar unter: https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/Factsheet_LK_Automatisiertes-Fahren_Aktuelle-Einstellungen-in-Deutschland_2017.pdf.

BMVI (2017), *Bericht: Automatisiertes und vernetztes Fahren*, verfügbar unter: https://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Publikationen/DG/bericht-der-ethik-kommission.pdf.

Cone (2017), *2017 Cone Communications CSR Study*, verfügbar unter: http://www.conecomm.com/research-blog/2017-csr-study.

Dämon, K. (2017), »Die Unternehmen wollen – können aber nicht«, *Wirtschaftswoche*, 30. August, verfügbar unter: https://www.wiwo.de/erfolg/management/nachhaltigkeit-im-mittelstand-die-unternehmen-wollen-koennen-aber-nicht/20254610.htm.

Floridi, L., J. Cowls, M. Beltrametti, R. Chatila, P. Chazerand, V. Dignum, C. Luetge, R. Madelin, U. Pagallo, F. Rossi, B. Schafer, P. Valcke und E. Vayena (2018), »AI4People – An Ethical Framework for a Good AI Society: Opportunities, Risks, Principles, and Recommendations«, *Minds and Machines* 28(4), 689–707.

Lins, K.V., H. Servaes und A. Tamayo (2017), »Social capital, trust, and firm performance: The value of corporate social responsibility during the financial crisis«, *The Journal of Finance* 72(4), 1785–1824.

Lütge, C. (2012), *Wirtschaftsethik ohne Illusionen: ordnungstheoretische Reflexionen*, Mohr Siebeck, Tübingen.

Lütge, C. (2014), *Ethik des Wettbewerbs: Zwischen Konkurrenz und Moral*, Beck, München.

Lütge, C. (2017), »The German Ethics Code for Automated and Connected Driving«, *Philosophy & Technology* 30(4), 547–558.

Lütge, C. (2018), »Plädoyer für realistische Wirtschaftsethik«, *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 14. Mai, 16.

Lütge, C., T. Armbrüster und J. Müller (2016), »Order Ethics: Bridging the Gap between Contractarianism and Business Ethics«, *Journal of Business Ethics* 136(4), 687–697.

Lütge, C. und B. von Liel (2015), »Creating Shared Value und seine Erfolgsfaktoren – ein Vergleich mit CSR: Was macht Creating Shared Value aus und wie kann man es am besten fördern?«, *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik* 16(2), 182–191.

Lütge, C. und M. Uhl (2018), *Wirtschaftsethik*, Vahlen, München.

Martinez-Conesa, I., P. Soto-Acosta und M. Palacios-Manzano (2017), »Corporate social responsibility and its effect on innovation and firm performance: An empirical research in SMEs«, *Journal of cleaner production* 142(4), 2374–2383.

Porter, M. E. und M.R. Kramer (2011), »Creating Shared Value – How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth« *Harvard Business Review* 89(1/2), 62–77.

PwC (2016), *Redefining business success in a changing world. 19th Annual Global CEO Survey*, verfügbar unter: https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2016/landing-page/pwc-19th-annual-global-ceo-survey.pdf.

Saeidi, S.P., S. Sofian, P. Saeidi, S. P. Saeidi und S. Saaeidi. (2015), »How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction«, *Journal of Business Research* 68(2), 341–350.

Shiu, Y.-M. und S.-L. Yang (2017), »Does engagement in corporate social responsibility provide strategic insurance-like effects?«, *Strategic Management Journal* 38(2), 455–470.

Wang, Q., J. Dou und S. Jia (2016), »A meta-analytic review of corporate social responsibility and corporate financial performance: The moderating effect of contextual factors«, *Business & Society* 55(8), 1083–1121.

*Ingo Pies**

Marktkonforme Unternehmensverantwortung – kritische Anregungen zur CSR-Debatte

Ingo Pies

Wer über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen – vulgo: CSR – reden will, ist gut beraten, sich zuvor Gedanken über die marktwirtschaftliche Ordnung zu machen, und zwar aus folgendem Grund: Unternehmen sind Wertschöpfungsagenten im gesellschaftlichen Auftrag. Ihre Aufgabe besteht darin, die wirtschaftlichen Bedürfnisse der Bevölkerung bestmöglich zu befriedigen. Das erfordert Produktionseffizienz und Innovationsdynamik: Einerseits sollen sich Unternehmen Mühe geben, ihre Güter und Dienstleistungen kostengünstig anzubieten. Und andererseits sollen sie es wagen, neue Produkte und Produktionsverfahren auszuprobieren.

Um sicherzustellen, dass Unternehmen diese riskanten Anstrengungen auf sich nehmen, werden sie einem marktlichen Konkurrenzprozess ausgesetzt, der ordnungspolitisch als Leistungswettbewerb ausgestaltet ist. Der gesellschaftliche Ordnungsrahmen bestimmt, welche Wettbewerbshandlungen erlaubt und welche verboten sind. Generell gilt: Preisunterbietungen sind erlaubt, auch wenn sie den Konkurrenten wehtun. Sabotage ist verboten, auch wenn man sich dadurch lukrative Vorteile verschaffen könnte. Zudem achtet das Kartellamt als Wettbewerbshüter über die Einhaltung der Spielregeln.

Im wettbewerblich verfassten Markt erzielen Unternehmen einen Gewinn, wenn es ihnen gelingt, bei den Kunden auf freiwilliger Basis eine Zahlungsbereitschaft zu wecken, die über den Produktionskosten liegt. Liegt der Absatzpreis *unter* den Produktionskosten, fallen Verluste an. Unternehmen betreiben dann nicht Wert*schöpfung*, wie es ihrem gesellschaftlichen Auftrag entspricht, sondern Wert*vernichtung*. Das Marktsystem ist im Sinne des Gemeinwohls so angelegt, dass sich ein Unternehmen solche Verluste allenfalls vorübergehend leisten kann, und dies auch nur dann, wenn zu erwarten ist, dass es alsbald wieder in die Gewinnzone kommt. Ansonsten wird es liquidiert, um die von ihm beanspruchten Ressourcen anderweitig verfügbar zu machen. Im Klartext: In der Marktwirtschaft werden Unternehmen gewissermaßen mit der Todesstrafe bedroht, wenn sie ihrer gesellschaftlichen Aufgabe nicht nachkommen (können), produktive Wertschöpfung zu betreiben.

Man darf die Bedeutung des Wettbewerbs nicht unterschätzen: Durch Wettbewerb wird die Gewinnorientierung zu einem *Systemimperativ*, dem sich Unternehmen nur entziehen können, indem sie sich in Existenzgefahr begeben. Insofern ist es dem Wett-

* Prof. Dr. Ingo Pies ist Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg.

bewerb zu verdanken, wenn sich Unternehmen unter Druck gesetzt fühlen, ganz konsequent auf Produktionseffizienz zu achten sowie technologische und organisatorische Neuerungen auszuprobieren. Ferner ist es dem Wettbewerb zu verdanken, dass sich Unternehmen gezwungen sehen, den weitaus größten Teil der von ihnen erwirtschafteten Kostensenkungen und Innovationsrenten an ihre Wertschöpfungspartner abzugeben: in Form steigender Löhne und attraktiverer Arbeitsplätze an ihre Mitarbeiter und in Form sinkender Preise und steigender Produktqualität an ihre Kunden.

Dieser Sachverhalt ist extrem wichtig. Aber er ist in der Öffentlichkeit viel zu wenig bekannt. Dadurch bleibt oft unverstanden, wie die Marktwirtschaft *als System* funktioniert: Es ist die gesellschaftliche Diffusion der von den Unternehmen durch Effizienz und Innovation erwirtschafteten Ren(di)ten, die den allgemeinen Lebensstandard ansteigen lässt – und damit allen Bürgern zugutekommt, auch wenn sie selbst kein Kapital besitzen. Das bedeutet: Der Wettbewerb ist nicht nur ein Entmachtungsinstrument und ein Entdeckungsverfahren, er ist gewissermaßen auch ein Enteignungsprozess, der die von den Unternehmen erwirtschaftete Wertschöpfung vergesellschaftet – d.h. allgemein verfügbar macht. Insofern lag Ludwig Erhard mit seiner Formel vom »Wohlstand für alle durch Wettbewerb« durchaus richtig.

Aus Sicht der Gesellschaft ist der Gewinn, den Unternehmen erwirtschaften, kein genuines Ziel. Vielmehr ist er ein Mittel, um das Verhalten der Unternehmen durch Anreize zu kanalisieren und per Wettbewerb für das Gemeinwohl in Dienst zu nehmen. Es ist gerade die Gewinnorientierung der Unternehmen, durch die ihr Verhalten kalkulierbar wird und deshalb mittels Steuern und Subventionen, mittels Ge- und Verboten ordnungspolitisch in die gewünschte Richtung gelenkt werden kann.

Wie steht es nun um die Unternehmen? Aus ihrer Sicht ist Gewinn sicherlich ein Ziel. Allerdings gilt für die Unternehmen ein (lebens-)kluger Grundsatz, der sich nicht nur für Menschen aus Fleisch und Blut bewährt, sondern ebenso auch für Organisationen. Mit Marie von Ebner-Eschenbach lässt er sich wie folgt formulieren: »Bis zu einem gewissen Grade selbstlos sollte man schon aus Selbstsucht sein.«

Für Unternehmen bedeutet dies: Sie müssen sich in ihre Wertschöpfungspartner hineinversetzen, um Governance-Strukturen zu finden und notfalls zu erfinden, die es beispielsweise ermöglichen, die eigenen Mitarbeiter zu motivieren und die Bedürfnisse der Nachfrager im wörtlichen Sinne zu »er-kunden«. Auf diese Weise emergiert im System eine vikarische Interessenwahrnehmung. Die Konsequenz: Das Unternehmen kann als Organisation nicht die Emotion der Empathie empfinden, aber es kann die *Funktion* von Empathie erfüllen, und dies (allein) auf der kalkulierbaren Grundlage organisatorischen Eigeninteresses.

Bei system(at)ischer Betrachtung weist das Unternehmen als Organisation im Vergleich zu einzelnen Menschen zwei entscheidende Vorteile auf, die für die produktive Wertschöpfung wichtig sind. Erstens verfügt es über einen auf Unendlichkeit angelegten Zeithorizont (und ist gerade deshalb für existenzgefährdende Verluste besonders sensibel). Und zweitens verfügt es über die vergleichsweise größere Selbstbindungsfähigkeit, das eigene Verhalten auf bestimmte Verfahrensroutinen und Qualitätsstandards zu verpflichten (und kann sich gerade deshalb anderen Akteuren gegenüber glaubwürdig binden). Während Menschen aus Fleisch und Blut leicht abgelenkt sind und vielfältige Interessen haben, ist das als korporativer Akteur konstitu(tionalis)ierte Unternehmen als ein eindimensional auf Gewinnerzielung festgelegter Zweckverband eine zivilisatorische Errungenschaft, und zwar aufgrund seiner funktionalen Governance-Struktur: Als Organisation kann es seinen Charakter verbindlich festlegen und nach außen transparent machen, indem es sich auf methodische Vorgehensweisen verpflichtet, die sein Verhalten für die diversen Wertschöpfungspartner verlässlich und berechenbar werden lassen. Hierin liegt sogar die eigentliche *raison d'être* des Unternehmens als Organisation: Durch die der Einzelperson überlegene – moralische! – Integrität, (Leistungs-)Versprechen verbindlich einlösen zu können, avanciert es zu einem besonders geschätzten Interaktionspartner in Sachen produktiver Wertschöpfung.

Kein Unternehmen kann Gewinn erzielen, ohne auf die besonderen Interessen und Bedürfnisse seiner Wertschöpfungspartner Rücksicht zu nehmen. Deshalb dreht sich eine ernstzunehmende CSR-Diskussion nicht wirklich um die Frage, ob Unternehmen auch soziale und ökologische Ziele verfolgen sollen. Das tun sie im Alltag ohnehin schon – aus purem Eigeninteresse, weil und insofern sie mit motivierten Mitarbeitern, zuverlässigen Lieferanten und zufriedenen Kunden Geld verdienen. Folglich lautet die Gretchenfrage der Debatten um CSR, ob man Unternehmen darauf verpflichten soll, *übergeordnet* zum Gewinninteresse oder zumindest gleichrangig *neben* dem Gewinninteresse weitere Ziele anzustreben, die gesellschaftliche Akteure für wünschenswert halten. Konkret: Soll man es für Unternehmen obligatorisch machen, dass sie einen bestimmten Prozentsatz ihres Umsatzes oder Gewinns für gute Zwecke spenden? Oder dass sie ihre Mitarbeiter mehrere Stunden oder Tage pro Jahr bei regulärer Lohnfortzahlung für ehrenamtliches Engagement freistellen? Oder dass sie einen Teil ihrer Produkte an Bedürftige verschenken? Oder dass sie – über das rein eigeninteressiert motivierte (= sich rechnende) Ausmaß hinaus – sich für Bildung engagieren, für die Computerausstattung von Schulen, für die Inklusion von randständigen Gruppen, für die Erforschung seltener Krankheiten, für den Arten- und Naturschutz, für weniger Lärm, weniger Abfall, weniger Emissionen, weniger Ressourcen- und

Flächenverbrauch? Man benötigt nicht viel Phantasie, um solche Wunschlisten beliebig lang werden zu lassen.

Zur Beantwortung solcher Fragen hat es sich bewährt, streng darauf zu achten, ob soziale und ökologische Ziele durch eine Außerkraftsetzung oder durch eine bessere Inkraftsetzung des Marktes zu verwirklichen versucht werden. Wer Unternehmen – gegen deren Gewinninteresse – darauf verpflichten will, Dinge zu tun, die sich betriebswirtschaftlich nicht auszahlen, setzt sie willkürlich Risiken aus, die ihre Existenz gefährden können. Mehr noch: Zugleich verringert man so ihre Sensibilität für Wettbewerbsanreize – und legt damit die Axt an die Wurzeln der Zivilisationsleistungen, die der Marktwirtschaft *als System* zu verdanken sind.

Wie sieht demgegenüber eine marktkonforme Konzeption für Unternehmensverantwortung aus? Die Grundidee lässt sich mit wenigen Strichen skizzieren.

Unternehmen haben bereits in der Vergangenheit signifikante Beiträge geleistet, um gesellschaftliche Anliegen nachhaltig zu verwirklichen. Der Königsweg hierfür sind Innovationen. Das wird auch in Zukunft so bleiben. Wenn wir die vor uns stehenden Herausforderungen sozialer und ökologischer Art – vom demographischen Wandel bis zum Umweltschutz – meistern wollen, sind wir gerade auf Unternehmen angewiesen, die mit technologischen und organisatorischen Neuerungen experimentieren. Wir benötigen folglich mehr Innovationen, also die Übernahme unternehmerischer Wertschöpfungsverantwortung. Neuerungsversuche lassen sich durch Gewinnerwartungen anreizen. Und gerade deshalb wäre eine Verwässerung des unternehmerischen Gewinnprinzips der gesellschaftlich anzustrebenden Innovationsdynamik nicht zuträglich, sondern abträglich – und folglich unverantwortlich.

Die soziale und ökologische Umprogrammierung der Märkte, die für die Verwirklichung gesellschaftlicher Anliegen erforderlich ist, wird freilich nur zum Teil durch unternehmerische Innovation zu bewerkstelligen sein. Zur unternehmerischen Wertschöpfungsverantwortung hinzu kommen muss eine politische Veränderung der institutionellen Rahmenbedingungen. Sie ist erforderlich, damit nicht ausgerechnet jene Akteure in Wettbewerbsnachteil geraten, die sich im gesellschaftlich erwünschten Sinne verhalten. Unternehmen können an dieser ordnungspolitischen Gestaltung der Märkte konstruktiv mitwirken, indem sie – gewissermaßen als Organisationsbürger, als *Corporate Citizens* – Diskurs- und Ordnungsverantwortung übernehmen. Hierfür wird kein Altruismus benötigt. Aufgeklärtes Eigeninteresse reicht aus. Schließlich sind Unternehmen klug beraten, ihr gesellschaftliches Mandat nachhaltig zu verdienen, anstatt es leichtfertig aufs Spiel zu setzen.

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass zahlreiche CSR-Debatten in Wissenschaft und Öffentlichkeit eine gedankliche Schieflage aufweisen. Ihnen mangelt es nicht an gutem Willen, wohl aber an ökonomischem Sachverstand.

(1) Ein erster Grundfehler der Debatten liegt darin, dass die eigentliche Ursache der zu lösenden Probleme regelmäßig verkannt wird. Oft werden gesellschaftliche Missstände dadurch verursacht, dass es den Kunden an Zahlungsbereitschaft mangelt und dass es folglich niemanden gibt, der Unternehmen für die Bereitstellung öffentlicher Güter oder für die Internalisierung negativer Externalitäten kompensiert. Ohne Umsatz aber fehlt es an Kostendeckung. Hier erreichen Wertschöpfungsagenten die Grenze ihrer Leistungsfähigkeit. Deshalb muss man sich vor dem Attributionsfehler hüten, Probleme des Marktdesigns – etwa bei der Ausstattung mit Eigentumsrechten – unternehmensethisch den Produzenten (oder konsumentenethisch den Kunden) moralisierend in die Schuhe zu schieben. Kurz: Ohne eine wirtschaftsethische Analyse der marktwirtschaftlichen Ordnung(-sdefizite) sind CSR-Debatten schnell irreführend.

(2) Ein zweiter Grundfehler diverser CSR-Debatten liegt darin, die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen nicht vom Regelfall, sondern vom Ausnahmefall her zu denken. Die intensive Beschäftigung mit einzelnen Skandalen ist wichtig. Aber sie darf nicht den Blick dafür trüben, dass es letztlich darum gehen muss, Verantwortung (und gerade nicht: Schuld) so zuzuschreiben, dass generell das *System* der Marktwirtschaft besser funktioniert. Insofern ist es ganz offenkundig, dass CSR-Debatten ein eklatantes Defizit aufweisen, wenn es in ihnen einseitig nur um die Ausdehnung von Unternehmensverantwortung geht, ohne die Frage nach den *Grenzen* für Unternehmensverantwortung auch nur zu stellen, geschweige denn zu beantworten.

(3) Gedanklich zugespitzt gibt es nur zwei Alternativen, wie man sich Unternehmensverantwortung vorstellen kann:

- Der markt*inkonforme* Ansatz ist obligationistisch ausgerichtet. Er benötigt starke Normativität. Starke Normativität ist ein Zeichen schwacher Theorie und insbesondere schwacher Überzeugungskraft. Die Schwäche solcher Theorie resultiert daraus, dass sie auf der Ebene der Unternehmensethik die Systemfrage stellt, obwohl die Systemfrage nur auf der Ebene der Wirtschaftsethik angemessen beantwortet werden kann. So läuft man Gefahr, analytischen Tiefgang durch intensives Wünschen (oder appellatives Fordern) zu ersetzen – mit der tragischen Konsequenz, gerade dadurch eine funktional zielführende Zuweisung von Verantwortung zu verfehlen.
- Der markt*konforme* Ansatz ist possibilistisch ausgerichtet. Er kommt mit schwacher Normativität aus, weil er nicht verpflichten, sondern nur ermutigen will. Hierfür benötigt er eine starke, d.h. leistungsfähige Theorie. Sie eröffnet die Möglichkeit,

dass Unternehmen durch die Übernahme von Verantwortung Moral als Produktionsfaktor einsetzen können, der ihre Wertschöpfung produktiver macht: Mittels individueller und kollektiver Bindungen können Unternehmen Win-Win-Potenziale freisetzen, von denen sie selbst ebenso wie ihre Wertschöpfungspartner im Wege *wechselseitiger* Vorteilsgewährung profitieren.

(4) Marktkonforme Unternehmensverantwortung lässt sich ausbuchstabieren als Wertschöpfungsverantwortung durch Effizienz und Innovation sowie als Diskurs- und Ordnungsverantwortung durch die konstruktive Mitwirkung an kollektiven Governance-Initiativen. Sie bezieht sich also nicht nur auf die Ausgestaltung der wirtschaftlichen Spiel*züge*, sondern auch auf die Mitgestaltung der wirtschaftlichen Spiel*regeln*, die den Spielzügen einen Anreizrahmen vorgeben.

- Die marktkonforme Grenze unternehmerischer Wertschöpfungsverantwortung liegt dort, wo es Unternehmen auch bei ernsthafter Anstrengung nicht gelingt, wenigstens kostendeckend zu arbeiten.
- Die Grenze der unternehmerischen Wertschöpfungsverantwortung kann durch die Übernahme unternehmerischer Diskurs- und Ordnungsverantwortung systemkonform und anreizkompatibel verschoben werden – mittels Teilnahme an Diskussionen und Verhandlungen, die darauf abzielen, durch den Abbau von Ordnungsdefiziten mehr Raum für Wertschöpfungsverantwortung zu schaffen, also jene Bedingungen herzustellen, unter denen moralisches Engagement auch tatsächlich zum Ziel führt.

*Irina Kummert**

Ökonomische und soziale Verantwortung: Zwei Seiten einer Medaille

Die Frage, ob Unternehmen neben einer sozialen auch eine ökonomische Verantwortung haben sollen, lässt mich an eine Anekdote denken, die dem Schriftsteller Karl Kraus zugeschrieben wird. Er soll einem Studierenden, der um einen Rat dazu bat, ob er Wirtschaftsethik studieren soll, geantwortet haben: Sie müssen sich schon entscheiden – entweder Wirtschaft oder Ethik.

Um diesen scheinbaren Widerspruch aufzulösen, wurden u.a. Begriffe und Methoden wie *Corporate Social Responsibility* (CSR) in die Wirtschafts- und Managementlehre eingeführt. Sie decken per Definition soziale, ökonomische, ethische und rechtliche Aspekte ab, die ein Unternehmen berücksichtigen sollte, wenn es sich langfristig erfolgreich als Anbieter von Dienstleistungen oder Produkten etablieren möchte. Somit haben wir durch den Terminus CSR, die Tierschützer und Tierschützerinnen sehen mir die brachiale Metapher bitte nach, gleich vier Fliegen mit einer Klappe erschlagen. Dass wir eine Wortschöpfung wie *Corporate Social Resonsibility* überhaupt bemühen, macht deutlich, wie wichtig es uns ist zu betonen, dass Unternehmen beileibe nicht nur eine ökonomische, sondern unter anderem auch eine soziale Verantwortung haben.

Unabhängig davon macht die Formulierung der Fragestellung unter der Rubrik »Zur Diskussion gestellt« unmissverständlich klar, dass es nicht darum geht, ökonomische und/oder soziale *Verantwortung* zu »übernehmen«, sich also aktiv darum zu bemühen, einem Anspruch gerecht zu werden. Dieser Aspekt wird noch verstärkt dadurch, dass Verantwortung explizit nicht den handelnden Personen, sondern dem Unternehmen an sich zugeschrieben wird. Meine Diskussionen mit Juristen darüber, ob Unternehmen verantwortlich und damit schuldfähig sein können, sind abendfüllend und bislang nicht abschließend befriedigend – weder für die Juristen noch für mich, die ich mich, solange KI noch nicht Einzug in unsere Chefetagen gehalten hat, lieber auf unternehmerisches Handeln von Menschen verständigen würde.

Mit dem »haben« in der Fragestellung wird signalisiert, dass es sich bei *Verantwortung* fraglos um etwas handelt, das unternehmerischem Handeln inhärent ist. Oder anders gesagt: Sobald Du unternehmerisch handelst, übernimmst Du Verantwortung. Diese Feststellung ist korrekt. Wünschenswert wäre, dass damit gleichzeitig gemeint ist: Die Beurteilung dessen, was Du daraus gemacht hast, kommt später. Dem ist leider nicht so. Stattdessen wird unter-

* Dr. Irina Kummert ist ehrenamtliche Präsidentin des Ethikverbands der deutschen Wirtschaft e.V.

Irina Kummert

nehmerisches Handeln per se misstrauisch beäugt und häufig genug vorverurteilt.

Aus diesem Grund kann ich bezogen auf die hier zur Diskussion gestellte Frage, ob Unternehmen neben einer ökonomischen auch eine soziale Verantwortung haben, auf eine ketzerische Gegenfrage nicht verzichten: Warum tun wir so, als handle es sich um zwei unterschiedliche, voneinander getrennt zu sehende Arten von Verantwortung – die soziale auf der einen und die ökonomische auf der anderen Seite? Dieser Umgang mit einem moralisch konnotierten Begriff wie *Verantwortung* birgt insbesondere an der Schnittstelle zu unternehmerischem Handeln nicht unerhebliche Risiken für die empfindliche Statik unserer gesellschaftlichen Architektur.

WAS GUT KLINGT, WIRD ZU WENIG HINTERFRAGT

Grundsätzlich wird von unternehmerischem Handeln erwartet, dass es im Einklang mit gesellschaftlich akzeptierten Werten und Normen steht und die berechtigten Interessen mittelbar oder unmittelbar beteiligter Akteure wie Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen oder Aktionäre und Aktionärinnen berücksichtigt. Dazu gehört, dass ein Unternehmen sein Geschäftsmodell unter Beachtung möglicher Konsequenzen für eine Gesellschaft und den in ihr lebenden oder in den Produktionsprozess involvierten Menschen vorantreibt und dabei Schaden sowohl für die Gemeinschaft und als auch für Individuen vermeidet. Wer sich daran hält, der hat sowohl einen ethischen, einen sozialen wie einen ökonomischen Anspruch an sein Tun erfüllt und nicht gegen Gesetze verstoßen. Dabei könnten wir es eigentlich belassen. Genau das passiert aber nicht. Stattdessen etablieren wir eine *Corporate Social Responsibility* und weisen damit überflüssigerweise dezidiert darauf hin, dass soziale, ökonomische, ethische und rechtliche Aspekte der unternehmerischen Verantwortung berücksichtigt werden müssen – und die Unternehmensvertreter und -vertreterinnen committen sich entsprechend. Dafür, dass das so gut funktioniert, gibt es Gründe.

Insbesondere dann wenn es moralisch wird, halten sich Unternehmensvertreter und -vertreterinnen in einer Gesellschaft wie der unseren, die gerne von sich selbst behauptet, eine offene Gesellschaft zu sein, mit einer Meinungsäußerung, die falsch verstanden werden könnte, zurück. Schließlich ist es – das belegen viele Beispiele von prominenten Topmanagern – nicht schwer, auf dem dünnen Eis der Moral einzubrechen und sich, respektive dem Unternehmen, das man vertritt, empfindlichen Schaden zuzufügen. Soziale Verantwortung zu übernehmen, klingt gut, richtig und danach, nah an den Menschen zu sein. Was gut klingt, nicken wir ab ohne weiter darüber nachzudenken. Deshalb würde vermutlich jeder Unternehmensvertreter und jede Unternehmensvertreterin die hier gestellte Frage mit einem klaren »Ja« beantworten. Das erklärt sich spätestens dann von selbst, sobald wir die Gegenfrage stellen: Sollten Unternehmen neben einer ökonomischen Verantwortung auf die Übernahme von sozialer Verantwortung verzichten?

Dem Gutmenschen in uns erscheint die Forderung nach ökonomischer Verantwortung zu wenig; der Teil in uns, der es gerne komfortabel hat, sorgt sich, dass der Ruf ausschließlich nach sozialer Verantwortung dazu führen könnte, dass wir uns einschränken müssen oder weniger Rechte geltend machen können. Hinzu kommt, dass ökonomische Verantwortung gelegentlich den Hautgout von Verdorbenem, von unternehmerischem Handeln hat, das wir notgedrungen in Kauf nehmen, weil wir unsere Volkswirtschaft in Gang halten wollen oder schließlich jemand auch in Form von materiellem Ausgleich für einen entstandenen Schaden einstehen muss. Die soziale Verantwortung ist uns deshalb so wichtig, weil sie als Korrektiv gilt, mit dem rücksichtslose Profitmaximierung seitens der Wirtschaft eingedämmt, besser noch verhindert werden soll.

Dass wir damit gleichzeitig in der DNA jeder Unternehmerpersönlichkeit die rücksichtslose Gier nach Mehr verorten und den Glauben an die Existenz des ehrbaren Kaufmanns begraben haben, wird uns nicht mehr wirklich bewusst.

DER MENSCH WIRD IN EINEN GEGENSATZ ZUR ÖKONOMIE GESTELLT, MIT FATALEN FOLGEN

Mit der beschriebenen Strategie wird der Mensch in einen Gegensatz zur Ökonomie gestellt, was nicht nur für die Unternehmen, sondern auch für das Klima in unserer Gesellschaft alles andere als vorteilhaft ist. Gleichwohl lässt sich eine Ökonomie des »Schwarz« und »Weiß« sehr gut verkaufen. Das hat beispielsweise der tschechische Ökonom Tomáš Sedláček eindrucksvoll bewiesen. Er spricht sich in seiner ausgezeichnet verkauften Studie »Die Ökonomie von Gut und Böse« dafür aus, den Menschen stärker in den Mittelpunkt zu stellen und den Profit in den Hintergrund treten zu lassen. Abgesehen davon, dass Sedláček seine Position mit dem Gilgamesch-Epos zwar clever, aber schlecht und erschreckend oberflächlich begründet, ist sie ein Paradebeispiel dafür, wie der scheinbare Gegensatz von Menschlichkeit und Profitstreben ausgebeutet wird.

Das passiert zu unser aller Nachteil. Im Angesicht von Finanzmarktkrise und dem Zusammenbruch ganzer Volkswirtschaften führt diese Polarisierung letztlich dazu, dass das Misstrauen der Menschen gegenüber ökonomischem Handeln weiter wächst und sie sich noch weiter von der Wirtschaft entfernen.

MEHR REGELN ERHÖHEN NICHT DAS MORALISCHE BEWUSSTSEIN

Zusätzlich zu einer ökonomischen eine soziale Verantwortung von Unternehmen zu fordern, bedeutet

gleichzeitig, mehr Regeln zu etablieren, stärker zu reglementieren. Damit wird nicht nur die unternehmerische Freiheit eingeschränkt. Die Gefahr dabei ist außerdem, dass Regelwerke wie eine unternehmenseigene CSR oder ein Ethikkodex ein Stück weit von der Verantwortung entbinden, in konkreten Situationen eine reflektierte Entscheidung zu treffen: Letztlich hat das Wertesystem, auf das man sich in einem Unternehmen verständigt hat, bereits festgelegt, was »richtig« und was »falsch« ist. Eine mögliche Konsequenz daraus ist, dass wir uns dann verantwortungsbewusst verhalten haben, wenn wir regelkonform agieren und verantwortungslos waren, wenn wir uns nicht an die Regeln gehalten haben. Der Anspruch, Verantwortung zu übernehmen, wird zur Makulatur. Es erhöht nicht unser moralisches Bewusstsein, wenn wir uns unreflektiert und ohne Überzeugung an Regeln halten, sondern es einzig deshalb tun, weil wir dazu verpflichtet werden. Dann besteht die Gefahr, dass wir uns das Denken abgewöhnen, dass wir lernen, unsere Zweifel zu unterdrücken und zu bedingungslosen Anerkennern von Regeln werden, die in konkreten Entscheidungssituationen deren Sinnhaftigkeit nicht mehr hinterfragen. Diese Entwicklung hat nicht nur Konsequenzen für die Individuen in Unternehmen, sondern auch für die Unternehmen insgesamt. Nur eine der Konsequenzen ist, dass das Potenzial der Führungskräfte nicht ausgeschöpft wird.

Eine ernsthafte Diskussion darüber, ob Unternehmen neben einer ökonomischen eine soziale Verantwortung haben sollen, konterkariert insofern aus meiner Sicht auch wesentliche Voraussetzungen für die Zukunft des Standorts Deutschland. In Anbetracht der zunehmenden Bedeutung neuer Technologien und dem wachsenden Netzwerkgedanken in Verbindung mit der Abkehr von dem Modell, dass einer oder eine »oben« sagt wo es lang geht, wird eine Managementfähigkeit zunehmend an Wert gewinnen: die Bereitschaft, Autonomie zuzulassen und die Intelligenz der vielen zu nutzen. Unternehmerisches Handeln bedeutet insofern die Übernahme von Verantwortung, die selbstverständlich die Belange der Menschen und unserer Gemeinschaft berücksichtigt.