

Maurer, Rainer

## Research Report

Unternehmensverantwortung für soziale und ökologische Nachhaltigkeit - darf man auch anderer Meinung sein? Einige kritische Anmerkungen zum PRME-Report der Hochschule

Beiträge der Hochschule Pforzheim, No. 140

## Provided in Cooperation with:

Hochschule Pforzheim

*Suggested Citation:* Maurer, Rainer (2011) : Unternehmensverantwortung für soziale und ökologische Nachhaltigkeit - darf man auch anderer Meinung sein? Einige kritische Anmerkungen zum PRME-Report der Hochschule, Beiträge der Hochschule Pforzheim, No. 140, Hochschule Pforzheim, Pforzheim, <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:951-opus-425>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/233607>

### 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.*



<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de>

**BEITRÄGE DER HOCHSCHULE PFORZHEIM**

---

Rainer Maurer

**Unternehmensverantwortung für soziale und ökologische Nachhaltigkeit – darf man auch anderer Meinung sein?**

Einige kritische Anmerkungen zum PRME-Report der Hochschule

---

**Nr. 140**

**Herausgeber:** Prof. Dr. Ansgar Häfner, Prof. Dr. Norbert Jost, Prof. Dr. Karl-Heinz Rau, Prof. Dr. Roland Scherr, Prof. Dr. Christa Wehner, Prof. Dr. Hanno Beck (geschäftsführend; Hanno.beck@hs-pforzheim.de)

**Sekretariat:** Frau Alice Dobrinski  
Hochschule Pforzheim  
Tiefenbronner Str. 65  
75175 Pforzheim  
[alice.dobrinski@fh-pforzheim.de](mailto:alice.dobrinski@fh-pforzheim.de)  
Telefon: 07231/28-6201  
Telefax: 07231/28-6666

**Ausgabe: 140**

**Datum März 2011**

Rainer Maurer

**Unternehmensverantwortung für soziale und ökologische  
Nachhaltigkeit – darf man auch anderer Meinung sein?**

Einige kritische Anmerkungen zum PRME-Report der  
Hochschule

Rainer Maurer

Tiefenbronner Straße 65

75175 Pforzheim

[Rainer.Maurer@hs-pforzheim.de](mailto:Rainer.Maurer@hs-pforzheim.de)

*Rainer Maurer* ist Professor für Volkswirtschaftslehre an der Hochschule Pforzheim

## **Vorwort des Verfassers**

Dieser Beitrag versucht die Diskussion anzustoßen, ob unternehmerische Verantwortung für soziale und ökologische Ziele als Lernziel in den Kurrikula der Hochschule verankert werden kann. Die Fragestellung ist durch den Beitritt der Hochschule zu den „Principles for Responsible Management Education“ entstanden, die solche Zielvorstellungen enthalten. Einige Probleme, die daraus resultieren, werden im Folgenden aufgegriffen und zur Diskussion gestellt.

Rainer Maurer, 08.02.11

## Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung / Summary.....	6
1 Einleitung .....	7
2 CSR aus wissenschaftstheoretischer Sicht .....	7
3 CSR aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht .....	11
4 Schlussbemerkung .....	16
5 Literatur.....	17

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 – Das Begründungstrilemma der Ethik.....	8
Abbildung 2 – Eine Auswahl unterschiedlicher Ethikkonzeptionen.....	9

## Zusammenfassung

Der Artikel geht der Frage nach, ob die Forderung einer „Unternehmensverantwortung für soziale und ökologische Nachhaltigkeit“ (CSR) in den Kurrikula der Hochschule verankert werden kann. Zunächst wird die Frage aus wissenschaftstheoretischer Sicht diskutiert. Dabei zeigt sich, dass es kein allgemeingültiges Verfahren für die Begründung von Handlungszielen gibt. Dann wird aus verfassungsrechtlicher Sicht darauf verwiesen, dass die Implementierung normativer Handlungsziele in den Kurrikula zu Konflikten mit dem Prinzip der Freiheit von Lehre und Forschung führen kann. Abschließend wird die CSR-Konzeption aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht diskutiert. Dabei zeigt sich, dass diese Konzeption sowohl zu Problemen bei der Unternehmensfinanzierung als auch bei der Managementkontrolle führen kann und dass sie im Vergleich zu einer ordnungspolitischen Implementierung sozial- und umweltpolitischer Zielvorstellungen inferior ist.

## Summary

This paper analyzes whether the request for corporate social responsibility (CSR) should be integrated in the curricula of our business school. The analysis starts with a discussion based on the philosophy of science. It reveals that no generally accepted method for the foundation of ethical norms exists. Next the question is discussed from the perspective of German constitutional law. The result shows that the implementation of CSR in curricula can lead to conflicts with the constitutional principle of academic freedom. Finally the concept of CSR is discussed from the perspective of economic theory. This discussion shows that CSR causes corporate finance problems and sets wrong incentives for managers. A comparison with an implementation of social and ecological targets by standard regulatory policy is clearly superior.

**Stichwörter:** Corporate Social Responsibility, Unternehmensethik, Ordnungspolitik, Wissenschaftstheorie, Freiheit von Lehre und Forschung

**JEL-Klassifikation:** A2, B4, G3



## 1 Einleitung

Managementmoden kommen und gehen. Blickt man auf die vergangenen Jahrzehnte zurück, lässt sich eine lange Liste mit bedeutungsschweren Namen bilden: Balanced Scorecard, Benchmarking, Business Process Reengineering, Collaborative Innovation, Core Competencies, Customer Relationship Management, Lean Management, Customer Segmentation, Decision Rights Tools, Downsizing, Growth Strategy Tools, Knowledge Management, Lean Six Sigma, Loyalty Management Tools, Mergers and Acquisitions, Mission and Vision Statements, Online Communities, Outsourcing, Scenario and Contingency Planning, Shared Service Centers, Strategic Alliances, Strategic Planning, Supply Chain Management, Total Quality Management. Die Liste erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Ein Trend, der erst in jüngerer Zeit aufgetaucht ist, muss aber auf jeden Fall noch hinzugefügt werden: Corporate Social Responsibility.

Für eine Hochschule, bei der die Ausbildung zum Management im Zentrum der Lehre steht, ist es natürlich wichtig sich mit all diesen Konzepten auseinanderzusetzen. Aber die Auseinandersetzung sollte dem Grundprinzip der Wissenschaft folgend *kritisch* sein. Eine naive Adaption des aktuellsten Trends um einfach auch einmal ganz vorne mit dabei zu sein, wenn sich irgendwo was tut, birgt nicht nur erhebliche Risiken für die langfristige Reputation einer öffentlichen Hochschule, sondern verträgt sich schlecht mit dem Ziel, keine Weltanschauungen zu vermitteln, sondern die Kompetenz zum eigenständigen Urteilen und Handeln.

## 2 CSR aus wissenschaftstheoretischer Sicht

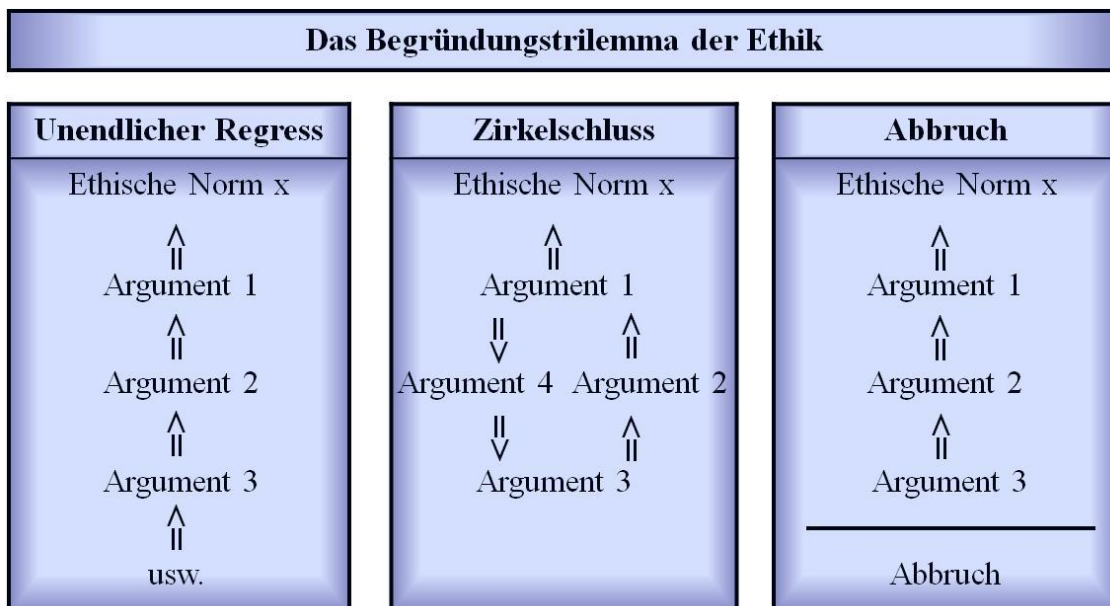
Die Hochschule Pforzheim hat die „Principles for Responsible Management Education“ (PRME) als eine der ersten Hochschulen Deutschlands unterzeichnet – ohne dass vorher eine breite interne Diskussion darüber stattgefunden hätte. Einige der Ziele, die in den PRME enthalten sind, wie z.B. die Respektierung politischer Grundrechte, decken sich mit dem Wertekanon des deutschen Grundgesetzes und müssen deshalb auch von jedem Lehrenden respektiert werden. Damit wird niemand ein Problem haben. Der PRME-Kodex geht jedoch an einigen Stellen deutlich über diesen Wertekanon hinaus und erhebt wirtschaftspolitische Forderungen. Die folgende Diskussion beschränkt sich auf zwei Forderungen, die im PRME-Report der Hochschule aus dieser Verpflichtung abgeleitet und betont werden: Die Verantwortung von Unternehmen für soziale und ökologische Nachhaltigkeit und die Verankerung der Forderungen des „United Nations Global Compact“ in den Kurrikula.

Das Konzept der CSR, wie es im PRME-Report (URL) der Hochschule erscheint (s. Abschnitt **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**), enthält eine Erweiterung der Zielfunktion von Unternehmen: Unternehmen sollen nicht das Ziel der Gewinnmaximierung verfolgen, sondern neben dem Ziel, einen ökonomischen Ertrag zu erzielen, auch freiwillig sozial- und umweltpolitische Ziele verfolgen. Es zählt zu den Eigenarten dieses Konzeptes, dass man keine genauen Angaben findet, wie diese drei Ziele gewichtet werden sollen. Die Zielfunktion bleibt damit unbestimmt. Die

daraus resultierenden praktischen Probleme möchte ich in Abschnitt **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** diskutieren. Zunächst werde ich auf den Status eingehen, den der obige Satz durch die Verwendung des Wortes „sollen“ erhält. Sätze, in denen Handlungsziele formuliert werden, sind immer „Soll-Sätze“. Sie unterscheiden sich damit in einem wesentlichen Punkt von Sätzen, die normalerweise in den Erfahrungswissenschaften verwendet werden: Sie sind nicht empirisch überprüfbar. Sollsätze geben Handlungsziele vor. Aus einer Beobachtung, ob sie in der menschlichen Handlungspraxis eingehalten werden oder nicht, lässt sich natürlich nicht ableiten, ob eine Ethik richtig oder falsch ist. Auf diesen Sachverhalt hat schon David Hume (1740) hingewiesen. Erfahrungswissenschaften dagegen versuchen, Gesetzmäßigkeiten zwischen empirisch beobachtbaren Sachverhalten zu finden. Sie müssen Theorien, aus denen sich solche Gesetzmäßigkeiten ableiten lassen, in irgendeiner Form mit empirischen Beobachtungen konfrontieren und daraus ihre Schlüsse ziehen. Ein schwieriges Geschäft in der Regel, aber es existiert immerhin ein Kriterium, an dem sich die Theorien bewerten lassen. Ethische Konzeptionen entbehren eines solchen empirischen Kriteriums.

Schlimmer noch: Der Mangel eines empirischen Kriteriums lässt sich auch nicht a priori beheben. Egal wie viele „gute Gründe“ man für eine ethische Norm anhäuft, will man nicht in einen unendlichen Begründungsregress verfallen oder in einen Begründungszirkel, muss man an irgendeiner Stelle den Begründungsprozess unterbrechen: Das bekannte, Begründungstrilemma (Albert (1968)) der Ethik taucht hier also auf (Abbildung1).

Abbildung 1 – Das Begründungstrilemma der Ethik



Konsequenz des Begründungstrilemmas ist das Fehlen einer sicheren Basis für jede Art von Ethik. Keine Ethik und keine ethische Norm kann unbedingte Gültigkeit beanspruchen. Die Frage, welche der vielen Ethiken, die im Verlauf der philosophischen Beschäftigung mit normativen Fragen entwickelt wurde (Schaubild 2 enthält einen groben Ausschnitt), die richtige ist, lässt sich also nicht allgemeingültig beantworten. Letztendlich muss jeder Mensch eine individuelle subjektive

Entscheidung treffen. Niemand kann deshalb seine Vorstellungen einer „richtigen Ethik“, seine Vorstellungen vom „richtigen Leben“, über diejenigen anderer Menschen stellen. Alle Ethiken sind Konzepte, die man annehmen kann, aber nicht logisch zwingend annehmen muss. Ethischer Fundamentalismus entbehrt damit jeglicher Grundlage. Ein Gedanke, der nicht jedem leicht fällt.

Natürlich kann man darauf verweisen, dass selbst in der Praxis pluralistisch verfasster Gesellschaften westlicher Prägung diese theoretische Unbestimmtheit durch Verfassungen und Gesetze de facto immer begrenzt wird: Auch wenn ethische Normen nicht allgemeinverbindlich begründet werden können, man kommt in der Praxis nicht umhin, sich auf eine allgemeinverbindliche Rahmenordnung zu einigen, die das Zusammenleben, dort wo es für notwendig erachtet wird, regelt. In pluralistisch verfassten Gesellschaften sind solche gesetzlichen Rahmenordnungen aber so weit gefasst, dass sich daraus kein geschlossener individuellethischer Verhaltenskodex ableiten lässt. Man kann diese Eigenart pluralistischer Gesellschaften als Antwort auf das Begründungstrilemma verstehen: Wenn es nicht theoretisch möglich ist ethische Normen letztgültig zu begründen, legt man nur so viele Normen in Gesetzesform fest, wie zum Funktionieren der Gesellschaft unbedingt notwendig – und lässt auf diese Weise einen weiten Spielraum für individuelle Entscheidungen. Das ist ein wesentlicher Unterschied zwischen pluralistisch verfassten Gesellschaften und fundamentalistischen Staatsformen, in denen die Machthaber versuchen, auch die Gesinnung ihrer Untertanen zu kontrollieren.

Abbildung 2 – Eine Auswahl unterschiedlicher Ethikkonzeptionen

<b>Eine Auswahl unterschiedlicher Ethikkonzeptionen</b>			
<b>Prinzipienethiken</b> <i>Die dem Handeln zu Grunde liegende Gesinnung zählt (Gesinnungsethiken)</i>	<b>Ergebnisethiken</b> <i>Nur das Ergebnis des Handels zählt (Verantwortungsethiken)</i>	<b>Vertragsethiken</b> <i>Handeln orientiert sich an faktischen oder hypothetischen Verträgen (Kontraktualismus)</i>	
<b>Naturrechtsethik</b> <i>Gesinnung folgt aus Natürlichkeit: Platon, Aquin</i>	<b>Handlungsutilitarismus</b> <i>Ergebnis einer konkreten Handlung zählt: Bentham</i>	<b>Moralische</b> <i>Aus hypothetischen Verträgen werden ethische Regeln abgeleitet</i>	<b>Amoralische</b> <i>Einhaltung formaler Regeln ohne ethischen Anspruch</i>
<b>Tugendethik</b> <i>Gesinnung folgt aus Charakterhaltungen: Sokrates</i>	<b>Regelutilitarismus</b> <i>Durchschnittliches Ergebnis einer Regel zählt: Brandt</i>	<b>Diskursethik</b> <i>Ethische Regeln werden aus einer ‚idealen‘ Kommunikationsgemeinschaft abgeleitet: Apel, Habermas</i>	<b>Autoritätsethik</b> <i>Eine Instanz entscheidet vertraglich bindend für alle</i>
<b>Gewissensethik</b> <i>Gesinnung folgt aus Gewissen: Fichte</i>	<b>Ethischer Egoismus</b> <i>Ergebnis am Eigeninteresse orientiert: Nietzsche, Stimer, Rand</i>	<b>Gerechtigkeitstheorie</b> <i>Ethische Regeln werden aus ungewisser Ausgangssituation abgeleitet: Rawls</i>	<b>Interessenethik</b> <i>Alle können Interessen bei Regelfestsetzung einbringen</i>
<b>Pflichtethik</b> <i>Gesinnung folgt aus kategorischem Imperativ: Kant</i>			

Es spricht also schon aus wissenschaftstheoretischer Sicht einiges dagegen, dass sich eine bekenntnisfreie, öffentliche Hochschule auf bestimmte unternehmenspolitische Zielvorstellungen festlegt, die über das hinausgehen, was die gesetzliche Rahmenordnung einer pluralistisch

verfassten Gesellschaft vorschreibt. Das gilt natürlich nicht nur für sozial- und umweltpolitisch motivierte Zielvorstellungen, sondern selbstverständlich auch für das Ziel der Gewinnmaximierung. Aus der empirischen Beobachtung, dass viele Unternehmen das Ziel der Gewinnmaximierung verfolgen, kann wie schon gesagt, nicht gefolgert werden, dass dies notwendigerweise auch so sein soll. Es existiert nun einmal kein erfahrungswissenschaftliches Verfahren, mit dem Handlungsziele allgemeinverbindlich verbindlich festgelegt werden können. Letztlich müssen die Eigentümer eines Unternehmens, die nicht immer identisch sind mit dem Unternehmensmanagement, entscheiden, welche Ziele sie mit ihrem Unternehmen verfolgen wollen.

Erst wenn diese Entscheidung getroffen ist, kommen die Erfahrungswissenschaften ins Spiel und können beraten, was zu tun ist, um das jeweilige Ziel zu erreichen. Das Ergebnis dieser Beratung wird sowohl davon abhängen, wie die empirischen Rahmenbedingungen beschaffen sind, unter denen das Unternehmen arbeitet als auch davon, welche erfahrungswissenschaftlichen Theorien zur Beurteilung herangezogen werden. Hier fließen in der Regel erfahrungswissenschaftliche Werturteile der Wissenschaftler mit ein: Welche Daten sind für das jeweilige Unternehmen relevant? Nach welchen Methoden sollen diese ausgewertet werden? Welche erfahrungswissenschaftlichen Theorien legt man bei der Formulierung einer Strategie zugrunde? Greift man auf eine psychologische oder mikroökonomische Theorie des Käuferverhaltens zurück oder kombiniert man verschiedene Ansätze? Eine Fülle derartiger Fragen muss beantwortet werden. All diese Fragen können nicht „wertfrei“ beantwortet werden. Es fließen in der Regel immer subjektive Wahrscheinlichkeitsvermutungen über empirische Sachverhalte bei der Beantwortung solcher Frage implizit oder explizit mit ein. Aber es handelt sich hier um Werturteile über empirische Zusammenhänge, d.h. sie können prinzipiell empirisch geprüft werden. Es sind keine normativen Werturteile, wie sie zur Bestimmung von Handlungszielen notwendig sind. Natürlich kann es auch sein, dass ein Erfahrungswissenschaftler am Ende seiner Überlegungen und Einschätzungen zu dem Ergebnis kommt, dass ein bestimmtes von den Eigentümern des Unternehmens gewünschtes Ziel sich unter den herrschenden Rahmenbedingungen nicht realisieren lässt (s. dazu Abschnitt **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**).

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, wie problematisch es werden kann, wenn eine Hochschule sich in öffentlichen Publikationen auf bestimmte unternehmenspolitische Ziele festlegt. Auch der Hinweis, dass andere Institutionen wie z.B. die Hochschulrektorenkonferenz, die Bertelsmann-Stiftung, Hochschullehrerverbände, Unternehmensverbände, Gewerkschaften, politische Parteien, die EU-Kommission oder Gremien der UN sich für bestimmte unternehmenspolitische Ziele stark machen und Lob austeilen, wenn man mit ihnen übereinstimmt, kann das nicht ändern. Es ist selbstverständlich, dass diese Institutionen für ihre politischen Vorstellungen werben. Daraus leitet sich aber für eine öffentliche Hochschule kein zwingender Grund ab, diese Vorstellungen zu übernehmen.

Neben den bisher genannten wissenschaftstheoretischen Gründen, sprechen in Deutschland auch verfassungsrechtliche Gründe gegen die öffentliche Festlegung einer Hochschule auf bestimmte unternehmens- und wirtschaftspolitische Handlungsziele. Nach Artikel 5 (3) des deutschen

Grundgesetzes gilt „Kunst und Wissenschaft, Forschung und Lehre sind frei“ und lediglich an die Respektierung des Grundgesetzes gebunden. Es ist deshalb nicht möglich einen Lehrenden an einer deutschen Hochschule, darauf zu verpflichten, in seinen Vorlesungen bestimmte unternehmens- und wirtschaftspolitische Handlungsziele zu vertreten. Es ist lediglich möglich, durch die Festlegung des Kurrikulums die Themen vorzugeben, die in einer Vorlesung behandelt werden sollen. Zu welchen Ergebnissen ein Lehrender dabei kommt und ob er sich dabei überhaupt auf bestimmte politische Positionen festlegen möchte, bleibt ihm überlassen. Das hat eine wichtige Konsequenz: Eine Hochschule, die sich in öffentlichen Publikationen zu bestimmten unternehmens- und wirtschaftspolitische Zielsetzungen bekennt und vorgibt, dass diese den Studierenden „gelehrt werden“, begibt sich auf einen schlüpfrigen Pfad. Denn selbst wenn sie bei Berufungsverfahren darauf achtet, dass nur Bewerber eingestellt werden, die die gewünschten Positionen bei den Bewerbungsgesprächen vertreten haben, kann sie aufgrund von Artikel 5 (3) GG nicht sicherstellen, dass diese auch nach der Einstellung noch solche Positionen in ihren Lehrveranstaltungen vertreten. Sie steht dann vor einem dubiosen Dilemma: Entweder sie hintergeht die Öffentlichkeit und hält sich nicht an die verkündete Festlegung einer Hochschule auf die genannten Handlungsziele oder sie findet Wege an Artikel 5 (3) GG vorbei, Druck auf die Lehrenden auszuüben – ein Schelm freilich, wer denkt, das neue Besoldungsrecht böte dazu einige interessante Möglichkeiten.

### **3 CSR aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht**

Bis hier ging es nur um formale und rechtliche Argumente gegen eine öffentliche Festlegung einer Hochschule auf bestimmte unternehmens- und wirtschaftspolitische Zielvorstellungen. Natürlich stellen sich bei einem Ökonomen auch eine Reihe inhaltlicher Bedenken ein, wenn er über die Idee, dass Unternehmen neben ökonomischen Ertragszielen auch sozial- und umweltpolitische Ziele verfolgen sollen, nachdenkt. Diese Bedenken leiten sich aus den ökonomischen Theorien und empirischen Rahmenbedingungen ab, die den Überlegungen zugrunde gelegt werden. Sie enthalten deshalb persönliche Werturteile über den empirischen Bewährungsgrad dieser Theorien und Wahrscheinlichkeit der empirischen Rahmenbedingungen. Wer aufgrund seiner Werturteile zu anderen Einschätzungen kommt, ist eingeladen diese in die Diskussion einzubringen. Das ist das übliche Verfahren in wirtschaftspolitischen Diskursen.

Nach dem im PRME-Report (URL) der Hochschule vertretenen CSR-Konzeption sollen den Studierenden an der Hochschule „gelehrt werden“, dass sie in Unternehmen die Aufgabe haben, neben ökonomischen auch sozialpolitische und umweltpolitische Ziele zu verfolgen und sich dabei an dem Konzept der „nachhaltigen“ Wirtschaftsentwicklung orientieren: “The students should be taught how to make competent contributions to sustainable values in companies and society, how to reduce social marginalization, and how to work towards economically, socially and ecologically sustainable globalization. It is not an easy task to implement such issues especially in the curricula of business studies but we are convinced that these matters will become more and more important in the future. (...) Curricula and academic activities will focus on corporate responsibility for global

sustainability (S.6).“ “Finally the knowledge and skills of our students in the fields of corporate responsibility and global sustainable development should be consolidated in order to contribute to the education of future successful responsible managers (S.17).“ Ich möchte im Folgenden auf vier Probleme eingehen, die sich aus dieser Zielsetzung ergeben.

(1) Das Konzept der CSR wirft zunächst die Frage auf, ob Unternehmen unter marktwirtschaftlichen Rahmenbedingungen tatsächlich etwas anders tun können, als ihre Eigenkapitalrendite bzw. ihren Marktwert zu maximieren. Im Standardmodell einer Marktwirtschaft können unter Wettbewerbsbedingungen nur die Unternehmen Kapitalgeber finden, die eine Eigenkapitalverzinsung erwirtschaften, die mindestens so hoch ist wie die der Konkurrenz. Unternehmen, die einen größeren Anteil ihres Ertrages als andere Unternehmen für Zwecke des Umweltschutzes oder der Sozialpolitik verwenden, werden deshalb im Wettbewerbsprozess langfristig vom Markt gedrängt.

Anhänger von CSR erwidern diesen Einwand gerne mit der Behauptung, dass langfristig nur solche Unternehmen erfolgreich sein können, die Verantwortung für soziale und ökologische Nachhaltigkeit übernehmen. Insofern stimme die CSR-Strategie mit dem Ziel der langfristigen Gewinnmaximierung überein. Das klingt zunächst einmal gut, wirft aber bei näherem Hinsehen eine Frage auf: Wenn CSR definiert ist als die unternehmerische Bereitschaft, auf Gewinnmöglichkeiten zugunsten von sozialen und ökologischen Zielen zu verzichten, dann steckt in dieser Definition ja bereits drin, dass man bereit ist zugunsten von sozialen und ökologischen Zielen auf Gewinne zu verzichten. Also muss man, wenn man diese Definition der CSR zugrunde legt, auch zugeben, dass CSR zu niedrigeren Eigenkapitalrenditen und damit den genannten Problemen bei der Eigenkapitalfinanzierung führt. Das wiederum möchten die Befürworter der CSR aber nicht. Denn dann könnten Sie zum Thema CSR keine Vorträge mehr halten, Bücher schreiben oder Unternehmensberatung verkaufen.

Wie löst man ein solches Problem? Man wendet einen rhetorischen Trick an: Zwei Definitionen, die sich eigentlich logisch widersprechen, werden „gefühlsmäßig miteinander verschränkt“: Aus der oben genannten Definition der „echten CSR“ nimmt man den moralischen Nimbus mit, dass CSR etwas Edles sei, weil man ja die schnöde Gewinnmaximierung damit überwindet. Gleichzeitig behauptet man, dass CSR und langfristige Gewinnmaximierung das Gleiche sind und präsentiert zum „empirischen Beweis“ dieser Behauptung Fallbeispiele. Diese zeigen dann entweder, dass Unternehmen Maßnahmen durchgeführt haben, die den Gewinn gesteigert haben und die man gleichzeitig auch gegenüber der Öffentlichkeit als „soziales oder ökologisches Engagement“ verkaufen konnte. Oder man präsentiert zur Abschreckung Fälle, in denen Unternehmen solche Maßnahmen nicht durchgeführt haben und deshalb Verluste erlitten haben. Die Fallbeispiele haben also nichts mit echter CSR zu tun. Sie sind lediglich eine Teilmenge aller möglichen gewinnmaximierenden Maßnahmen: Nämlich diejenigen, die sich in der Öffentlichkeit auch als „soziales oder ökologisches Engagement“ verkaufen lassen. Es handelt sich also um „strategische CSR“, die nichts anderes ist als ein Marketinginstrument, das dem Primat der Gewinnmaximierung

unterliegt. Das ist in einer Marktwirtschaft legal. Man muss aber kein Anhänger einer besonders anspruchsvollen Ethik sein, um diese Art von Rhetorik als ethisch zweifelhaft einzustufen. Ärgerlich wird es vor allem dann, wenn Studierenden mit dieser Argumentation der Eindruck vermittelt wird, ein neues Zeitalter wäre angebrochen, in dem die Unternehmen auch unter marktwirtschaftlichen Bedingungen aufgehört hätten, Gewinne zu maximieren.

(2) Zu dem Problem, das durch CSR bei der Eigenkapitalfinanzierung entsteht, kommen die Probleme, die durch die Anreizwirkung resultieren. Wenn Unternehmen neben einem ökonomischen Ertrag auch freiwillig sozial- und ökologische Ziele verfolgen sollen, dann muss festgelegt werden, wie diese drei Komponenten gewichtet werden sollen, sonst existiert keine wohldefinierte Zielfunktion. Mit anderen Worten, es ist nicht mehr klar, was das Unternehmensmanagement überhaupt tun soll. Aus diesem logischen Problem wird sehr schnell ein ökonomisches Anreizproblem, wenn das Unternehmen eine Kapitalgesellschaft ist und Eigentümer und Management unterschiedliche Personen sind (Jensen (2001)). Wie die Debatte um die Angemessenheit von Managergehältern gezeigt hat, deutet aus empirischer Sicht einiges darauf hin, dass gerade bei Aktiengesellschaften zwischen Eigentümern und Management in der Realität erhebliche Principal-Agent Probleme bestehen (z.B. Frey/Osterloh (2005), Schmidt/Schwalbach (2007), Zimmermann (2004)): Die Eigentümer haben also aufgrund asymmetrischer Informationsverteilung ohnehin schon große Schwierigkeiten zu kontrollieren, zu welchen Zwecken das Management das ihm anvertraute Kapital verwendet. Wenn sich nun die allgemeine Ansicht durchsetzen würde, dass das Management mit diesem Geld auch noch Umwelt- und Sozialpolitik betreiben soll, würde sich das Principal-Agent Problem – vorsichtig formuliert – erheblich verschärfen. Es stellt sich dann natürlich auch die Frage, ob in diesem Fall die Eigentumsrechte noch wohldefiniert wären. Das bringt nicht nur juristische Probleme mit sich, es führt, nach allem was über die Funktionsmechanismen von Marktwirtschaften bekannt ist, zu ineffizienten Marktergebnissen – Marktergebnisse bei denen knappe Ressourcen verschwendet werden. Natürlich kann man aber auch argumentieren, dass sich das Problem der Erosion von Eigentumsrechten durch das zuerst genannte Problem des Schwunds der Eigenkapitalgeber von selbst erledigt.

(3) Aber nicht nur auf Unternehmensebene, auch auf gesamtwirtschaftlicher Ebene können durch CSR Probleme resultieren. Wenn jedes Unternehmen nach eigenem Ermessen Sozial- und Umweltpolitik betreibt, kann nicht sichergestellt werden, dass das resultierende gesamtwirtschaftliche Ausmaß dieser Politiken tatsächlich den Vorstellungen einer Gesellschaft entspricht. Es kann ein Zuviel oder ein Zuwenig an Sozial- und Umweltpolitik resultieren. Man kann also sicherlich nicht davon ausgehen, dass CSR geeignet wäre, die klassische Ordnungspolitik zu ersetzen. Durch das Setzen eines gesetzlich verankerten ordnungspolitischen Rahmens, z.B. über Lenkungssteuern, Subventionen oder Sozialtransfers, können die von der Gesellschaft präferierten sozial- und umweltpolitischen Ziele in dem gewünschten Ausmaß angestrebt werden. Diese Gesetze bilden dann den ordnungspolitischen Rahmen, auf dessen Grundlage Unternehmen ihre

Gewinnmaximierung betreiben können. Das hat den erheblichen Vorteil, dass die Zuständigkeiten klar geregelt sind und die von CSR verursachten Anreizprobleme vermieden werden.

Es bedeutet auch, dass jedes Land seinen eigenen Mix von wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Zielen wählen kann. Entwicklungsländer, die über eine reichliche Ausstattung mit Umweltressourcen oder Arbeitskräften verfügen, haben so die Möglichkeit, sich durch niedrigere Umwelt- oder Lohnstandards gemäß ihrer komparativen Vorteile zu spezialisieren und die notwendigen Investitionen für ihren wirtschaftlichen Aufbau anzulocken. Angesichts der erheblichen Einkommensarmut in vielen Entwicklungsländern ist dies eine Strategie, die man ethisch sehr gut verantworten kann. Die von manchen CSR-Apologeten geäußerte Ansicht, dass Unternehmen unabhängig von der jeweiligen Landesgesetzgebung ähnliche Sozial- und Umweltstandards wie sie in entwickelten Ländern gelten, einhalten sollten, kann man zu Recht als „Öko-Kolonialismus“ (Driessen (2006)) bezeichnen. Sie schwächt die Nachfrage nach Arbeitskräften in den Entwicklungsländern zugunsten der Nachfrage nach Arbeitskräften in den entwickelten Ländern.

Eine in diesem Zusammenhang häufig von Verfechtern der CSR vorgebrachte Behauptung lautet, dass sich heute aufgrund von Globalisierung und technischem Fortschritt die wirtschaftliche Umwelt so schnell verändere, dass Regierungen beim Setzen des gewünschten ordnungspolitischen Rahmens immer hinterherhinken würden. Deshalb müssten Unternehmen den noch fehlenden gesetzlichen Ordnungsrahmen antizipieren und sich einen selbstgestrickten Ordnungsrahmen vorgeben. Dieses Argument ist aus mehreren Gründen fragwürdig: Wenn die vielbemühte Globalisierung in Zusammenarbeit mit dem nicht minder häufig bemühten technischen Fortschritt tatsächlich zu einem beschleunigten Wandel der wirtschaftlichen Umwelt geführt hat, dann muss man wohl aber auch in Rechnung stellen, dass der technische Fortschritt im Zeitalter von Wikileaks-Enthüllungen, Twitter-Journalismus, You-tube-Reportern, E-Mail-Flash-Mobs und Facebook-Revolutionen noch nie da gewesene Möglichkeiten bietet, in kürzester Zeit global Informationen über Missstände zu verbreiten. Anstatt sich einen eigenen Ordnungsrahmen zu stricken, steht es jedem Manager frei, diese neuen Medien zu nutzen um auf einen unzureichenden gesetzlichen Ordnungsrahmen hinzuweisen – von den traditionellen und auch nicht immer völlig ineffektiven Formen der Lobbyarbeit einmal ganz abgesehen. Wenn das Management von Unternehmen in eigener Regie einen lückenhaften oder fehlenden Ordnungsrahmen ergänzen soll, resultieren die schon genannten von CSR verursachten Anreizprobleme. Der Chance eines möglichen, aber nicht sehr wahrscheinlichen, temporären Effizienzgewinns durch die korrekte Antizipation des Ordnungsrahmens steht das Risiko eines höchst wahrscheinlichen und permanenten Effizienzverlustes durch die von CSR verursachten Anreizprobleme gegenüber. Das Argument, einer dem Ordnungsrahmen davon eilenden wirtschaftlichen Umwelt, sieht bei genauerer Betrachtung also eher wie jener berühmte Strohalm aus, an den man sich klammern muss, weil einem die Hauptargumente schon davon geschwommen sind.

(4) „Nachhaltigkeit“ ist ein ähnlich schwer zu fassender Begriff, wie „Gerechtigkeit“. Während bei dem Begriff „Gerechtigkeit“ normative Definitionsprobleme (s. Begründungstrilemma)



Schwierigkeiten bereiten, sind es bei dem Begriff „Nachhaltigkeit“ vor allem erfahrungswissenschaftliche Probleme. Die bekannte Definition aus dem Brundtland-Bericht (1987) „Nachhaltige Entwicklung ist Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können“ ist zu allgemein, als dass sie im konkreten Fall wirklich weiterhelfen könnte. Das Problem, das richtige Maß an „Nachhaltigkeit“ zu definieren, ist im Zuge der laufenden Klimadebatte deutlich geworden: In Zusammenhang mit den umweltpolitischen Diskussionen, welche die Kopenhagen-Konferenz 2009 begleiteten fand eine Studie, die der Klimaökonom Nicolas Stern (2006) für eine nach umweltpolitischer Profilierung strebende britische Labor-Regierung verfasst hatte, große Beachtung. Stern kommt darin zu dem Ergebnis, dass die Folgen des Klimawandels zu höheren Kosten führen als ihre Vermeidung. Dieses Ergebnis wird mittlerweile von vielen anderen Ökonomen bestritten. So kommt der Klimaökonom Richard Tol in einer Meta-Studie, bei der er fast alle verfügbaren Simulationsstudien ausgewertet hat, zu dem Ergebnis, dass die Kosten des Klimawandels von Stern sehr stark überschätzt und die Kosten der Vermeidung des Klimawandels sehr stark unterschätzt wurden (Tol (2009)). Andere Klimaökonomien, wie William Nordhaus, haben ebenfalls wohlbegründete Kritik an der Studie von Stern und seinen Schlussfolgerungen geübt (Nordhaus (2006)). Was eine „nachhaltige“ Klimapolitik ist, ist in der Wirtschaftswissenschaft also höchst umstritten. Diese Diskussion zu unterschlagen und den Eindruck zu vermitteln, als ob freiwillig CO<sub>2</sub>-Emissionen reduzierende Unternehmen das allein Richtige tun und alle anderen moralisch anspruchslos handeln, wird wissenschaftlichen Standards nicht gerecht.

(5) Eine weiteres im PRME-Report der Hochschule angekündigtes Vorhaben ist die Verankerung der wirtschaftspolitischen Forderungen des „United Nations Global Compact“ in den Kurrikula: „We will incorporate into our academic activities and curricula the values of global social responsibility as portrayed in international initiatives such as the United Nations Global Compact (S.11).“ Diese Verpflichtung leitet sich aus „Prinzip 2“ des PRME-Kodex ab. Im „UN Global Compact“ werden Unternehmen neben der Respektierung politischer Grundrechte, wie der UN-Menschenrechtsdeklaration, auch zur Einhaltung ökonomischer Normen verpflichtet. So verlangt „Principle Three“ des UN Global Compact, dass Unternehmen, unabhängig von den in einem Land geltenden Gesetzen, Gewerkschaften als Verhandlungsführer in Tarifverhandlungen anerkennen und Streiks als Mittel zur Durchsetzung von Tarifforderungen akzeptieren sollen: „Businesses should uphold the freedom of association and the effective recognition of the right to collective bargaining. (..) Collective bargaining requires independent parties and thus representative organizations of workers (including trade unions).“ In Deutschland sind diese Forderungen zwar de facto im Arbeitsrecht und in der daraus entwickelten Rechtsprechung der Arbeitsgerichte verwirklicht worden, das Bundesverfassungsgericht hat aber klargestellt, dass diese Rechtspraxis nicht die einzig mögliche ist, die von Artikel 9 (3) GG, zugelassen wird (Bundesverfassungsgericht (1996)). Der Gesetzgeber dürfe auch eine andere gesetzliche Ausgestaltung von Artikel 9 (3) GG wählen. Mit anderen Worten, diese vom UN Global Compact eingeforderten Prinzipien werden von unserem Grundgesetz nicht notwendigerweise gefordert und können deshalb auch nicht Gegenstand des Verfassungsvorbehaltes des Prinzips der Freiheit von Forschung und Lehre nach

Artikel 5 (3) GG sein. Es ist also möglich, in Forschung und Lehre in dieser Frage einen anderen wirtschaftspolitischen Standpunkt zu vertreten. Ein Kurrikulum kann deshalb keinem Lehrenden vorschreiben, alle „values of global social responsibility as portrayed in international initiatives such as the United Nations Global Compact“ in seinen Vorlesungen zu propagieren. Jeder Lehrende hat das Recht, sich auch für die Vorzüge von Arbeitsmarktordnungen aussprechen, die weniger streng kartelliert und stärker wettbewerblich verfasst sind, als es vom UN Global Compact zugelassen wird.

Aus ökonomischer Sicht kann man in der Tat einige gute Gründe, die gegen ein Tariflohnsystem sprechen, geltend machen. In der von Lindbeck/Snowder (2001) entwickelten „Insider-Outsider Arbeitsmarkttheorie“ kann man zeigen, dass Gewerkschaftsführungen, die sich nicht dem Gemeinwohl, sondern ihrem Eigennutz verpflichtet fühlen, in Tariflohnsystemen einen starken Anreiz haben, den Tariflohn über den Marktgleichgewichtslohn zu setzen und die dabei resultierende Arbeitslosigkeit in Kauf zu nehmen. Natürlich hängt dieses Resultat von den Modellannahmen ab und man kann insbesondere darüber diskutieren, ob sich Gewerkschaftsführungen eher dem Gemeinwohl oder eher ihrem Eigennutz verpflichtet fühlen. Letztendlich basiert die Antwort auf diese Frage also auf einer empirischen Einschätzung und da können auch Menschen, die ähnliche ethische Zielvorstellungen haben, zu anderen Ergebnissen kommen. Mit anderen Worten, man ist kein schlechterer Mensch, wenn man die Annahmen, auf denen die Insider-Outsider Theorie beruht für realistisch hält und deshalb Tariflohnsysteme, wie sie „Principle Three“ des UN Global Compact fordert, ablehnt.

## 4 Schlussbemerkung

Eine der vielleicht wichtigsten Einsichten der modernen Sozialwissenschaften ist die Erkenntnis, dass „gut gemeint“ oft das Gegenteil von „gut“ sein kann. Die gesellschaftliche Realität ist komplex. Handlungen, die auf den ersten Blick als „gut“ erscheinen und offensichtlich dem Allgemeinwohl dienen, können auf den zweiten Blick allein durch partikulare Einzelinteressen motiviert sein. Handlungen, die auf den ersten Blick „unfair“ oder „ungerecht“ erscheinen, können auf den zweiten Blick notwendig sein für das Allgemeinwohl.

Dass Unternehmen nicht nur ihren Gewinn maximieren dürfen, sondern auch noch sozial- und umweltpolitische Ziele verfolgen sollen, klingt zweifelsohne gut. Schluss mit dem Raubtierkapitalismus! Soziale Verantwortung auch für Unternehmen! Kann man wirklich dagegen sein? Meiner Meinung kann man es mit guten Gründen – gerade wenn man sich dem Allgemeinwohl verpflichtet fühlt. Ich hoffe, einige dieser Gründe hier verständlich gemacht zu haben. Wie sich dabei gezeigt hat, beruhen solche Gründe immer auch auf subjektiven Einschätzungen. Man kann deshalb sicherlich auch zu anderen Ergebnissen kommen. Der Austausch unterschiedlicher Standpunkte gehört zum wissenschaftlichen Diskurs. Hochschulen sollten Plattformen sein, auf denen solche Diskurse stattfinden. Sie sollten aber nicht versuchen, solche Diskurse zu beeinflussen oder zu steuern. Letzteres ist nicht mehr gewährleistet, wenn

Hochschulen in öffentlichen Publikationen die Aufnahme unternehmens- und wirtschaftspolitischer Forderungen in ihre Kurrikula ankündigen. Denn man kann im Zweifelsfall nicht beides: sich an solche Ankündigungen halten und das Prinzip der Freiheit von Lehre und Forschung respektieren.

## 5 Literatur

- Albert (1968), Hans Albert, Traktat über kritische Vernunft, UTB für Wissenschaft, J.C.B. Mohr (Paul Siebeck) Tübingen.
- Bundesverfassungsgericht (1996), BVerfGE 94, 268, Wissenschaftliches Personal, Beschluß des Ersten Senats vom 24. April 1996.
- Brundtland-Bericht (1987), Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future, <http://upload.wikimedia.org/wikisource/en/d/d7/Our-common-future.pdf>.
- Driessen (2006), Paul Driessen: Öko-Imperialismus - Grüne Politik mit tödlichen Folgen, Thuß und van Riesen, Jena.
- Frey/Osterloh (2005), Bruno Frey, Margit Osterloh, Yes, Managers Should be Paid Like Bureaucrats, CESifo Working Paper, No. 1379.
- Hume (1740), David Hume, 1992, Treatise of Human Nature, Prometheus Books, New York.
- Humboldt (1792), Wilhelm von Humboldt, 1991, Ideen zu einem Versuch die Grenzen der Wirksamkeit des Staats zu bestimmen, Erstabdruck, Philipp Reclam Jun., Stuttgart.
- Lindbeck/Snowder (2001), Assar Lindbeck, Dennis Snowder, Insiders versus Outsiders, Journal of Economic Perspectives, Vol. 15.1.
- Michael Jensen (2001), Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function, Harvard Business School, Journal of Applied Corporate Finance Vol. 14.3, S. 8-21.
- Nordhaus (2006), William Nordhaus, The Stern Review on the Economics of Climate Change, NBER Working Paper No. W12741.
- Principles for Responsible Management Education (URL), <http://www.unprme.org>
- PRME-Report (URL), <http://www.unprme.org/reports/PRMEReportFinalAug09.pdf>
- Schmidt/Schwalbach (2007), Reinhart Schmidt, Joachim Schwalbach, Zur Höhe und Dynamik der Vorstandsvergütung in Deutschland, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Special Issue Nr. 1, S. 111-122.
- Stern (2006), Nicolas Stern, Stern Review: Her Majestys Government, Climate change, Global warming, Ecotax, Greenhouse gas, Avoiding Dangerous Climate Change, Economics of global warming, Alphascript Publishing, Beau Bassin.
- Tol (2009), Richard Tol, The Economic Effects of Climate Change, Journal of Economic Perspectives, Vol. 23, No. 2, Pages 29-51.
- Zimmermann (2004), Jochen Zimmermann, Sind Managergehälter wirklich zu hoch?, Wirtschaftsdienst, Jahrgang 84, S. 350-354.

## Verzeichnis der bisher erschienenen Beiträge

---

- |  |   |
|--|---|
| <p><b>52. Werner Pepels</b> Aug. 1990<br/>Integrierte Kommunikation</p> <p><b>53. Martin Dettinger-Klemm</b> Aug. 1990<br/>Grenzen der Wissenschaftsfreiheit. Überlegungen zum Thema: Freiheit und Verantwortung des Wissenschaftlers</p> <p><b>54. Werner Pepels</b> Sept. 1990<br/>Mediaplanung – Über den Einsatz von Werbegeldern in Medien</p> <p><b>55. Dieter Pflaum</b> Sept. 1990<br/>Werbeausbildung und Werbemöglichkeiten in der DDR</p> <p><b>56. Rudi Kurz (Hrsg.)</b> Nov. 1990<br/>Ökologische Unternehmensführung – Herausforderung und Chance</p> <p><b>57. Werner Pepels</b> Jan. 1991<br/>Verkaufsförderung – Versuch einer Systematisierung</p> <p><b>58. Rupert Huth, Ulrich Wagner (Hrsg.)</b> Aug. 1991<br/>Volks- und betriebswirtschaftliche Abhandlungen. Prof. Dr. Dr. h.c. Tibor Karpati (Universität Osijek in Kroatien) zum siebzigsten Geburtstag. Mit einem Vorwort von R. Huth und Beiträgen von H.-J. Hof, H. Löffler, D. Pflaum, B. Runzheimer und U. Wagner</p> <p><b>59. Hartmut Eisenmann</b> Okt. 1991<br/>Dokumentation über die Tätigkeit einer Industrie- und Handelskammer – Dargestellt am Beispiel der IHK Nordschwarzwald</p> <p><b>60. Ursula Hoffmann-Lange</b> Dez. 1991<br/>Eliten und Demokratie: Unvereinbarkeit oder notwendiges Spannungsverhältnis?</p> <p><b>61. Werner Pepels</b> Dez. 1991<br/>Elemente der Verkaufsgesprächsführung</p> <p><b>62. Wolfgang Berger</b> Dez. 1991<br/>Qualifikationen und Kompetenzen eines Europa-managers</p> <p><b>63. Günter Staub</b> Jan. 1992<br/>Der Begriff „Made in Germany“ – Seine Beurteilungskriterien</p> <p><b>64. Martin W. Knöll, Hieronymus M. Lorenz</b> Mai 1992<br/>Gegenstandsbereich und Instrumente der Organisationsdiagnose im Rahmen von Organisationsentwicklungs (OE)-Maßnahmen</p> <p><b>65. Werner Lachmann</b> Juni 1992<br/>Ethikversagen – Marktversagen</p> <p><b>66. Paul Banfield</b> Juni 1993<br/>Observations On The Use Of Science As A Source Of Legitimation In Personnel Management</p> <p><b>67. Bernd Noll</b> Aug. 1993<br/>Gemeinwohl und Eigennutz. Wirtschaftliches Handeln in Verantwortung für die Zukunft – Anmerkungen zur gleichnamigen Denkschrift der Evangelischen Kirche in Deutschland aus dem Jahre 1991</p> <p><b>68. Siegfried Kreutzer, Regina Moczadlo</b> Aug. 1993<br/>Die Entdeckung der Wirklichkeit – Integrierte Projektstudien in der Hochschulausbildung</p> | <p><b>69. Sybil Gräfin Schönfeldt</b> Aug. 1993<br/>Von Menschen und Manieren. Über den Wandel des sozialen Verhaltens in unserer Zeit. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Hochschule Pforzheim, Wintersemester 1992/93</p> <p><b>70. Hartmut Löffler</b> Dez. 1993<br/>Geld- und währungspolitische Grundsatzüberlegungen für ein Land auf dem Weg zur Marktwirtschaft – Das Beispiel Kroatien</p> <p><b>71. Hans-Georg Köglmayr, Kurt H. Porkert</b> Nov. 1994<br/>Festlegen und ausführen von Geschäftsprozessen mit Hilfe von SAP-Software</p> <p><b>72. Alexa Mohl</b> Febr. 1995<br/>NLP-Methode zwischen Zauberei und Wissenschaft. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Hochschule Pforzheim, Wintersemester 1994/95</p> <p><b>73. Bernd Noll</b> Mai 1995<br/>Marktwirtschaft und Gerechtigkeit: Anmerkungen zu einer langen Debatte</p> <p><b>74. Rudi Kurz, Rolf-Werner Weber</b> Nov. 1995<br/>Ökobilanz der Hochschule Pforzheim. 2. geänderte Auflage, Jan. 1996</p> <p><b>75. Hans Lenk</b> Mai 1996<br/>Fairneß in Sport und Wirtschaft. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Hochschule Pforzheim, Wintersemester 1995/96</p> <p><b>76. Barbara Burkhardt-Reich, Hans-Joachim Hof, Bernd Noll</b> Juni 1996<br/>Herausforderungen an die Sozialstaatlichkeit der Bundesrepublik</p> <p><b>77. Helmut Wienert</b> März 1997<br/>Perspektiven der Weltstahlindustrie und einige Konsequenzen für den Anlagenbau</p> <p><b>78. Norbert Jost</b> Mai 1997<br/>Innovative Ingenieur-Werkstoffe</p> <p><b>79. Rudi Kurz, Christoph Hubig, Ortwin Renn, Hans Diefenbacher</b> Sept. 1997<br/>Ansprüche in der Gegenwart zu Lasten der Lebenschancen zukünftiger Generationen</p> <p><b>80. Björn Engholm</b> Okt. 1997<br/>Ökonomie und Ästhetik. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Hochschule Pforzheim, Wintersemester 1996/97. 2. geänderte Auflage. Jan. 1998</p> <p><b>81. Lutz Goertz</b> Sept. 1998<br/>Multimedia quo vadis? – Wirkungen, Chancen, Gefahren. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Fachhochschule Pforzheim, Wintersemester 1996/97</p> <p><b>82. Eckhard Keßler</b> Nov. 1998<br/>Der Humanismus und die Entstehung der modernen Wissenschaft. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Hochschule Pforzheim, Wintersemester 1996/97</p> <p><b>83. Heinrich Hornef</b> Febr. 1998<br/>Aufbau Ost – Eine Herausforderung für Politik und Wirtschaft. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Fachhochschule Pforzheim, Wintersemester 1997/98</p> |
|--|---|

## Verzeichnis der bisher erschienenen Beiträge

---

84. **Helmut Wienert** Juli 1998  
50 Jahre Soziale Marktwirtschaft – Auslaufmodell oder Zukunftskonzept? Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Hochschule Pforzheim, Sommersemester 1998  
Peter Kern, Wilhelm Bauer, Rolf Ilg; Heiko Dreyer; Johannes Wößner und Rainer Menge
85. **Bernd Noll** Sept. 1998  
Die Gesetzliche Rentenversicherung in der Krise
86. **Hartmut Löffler** Jan. 1999  
Geldpolitische Konzeptionen - Alternativen für die Europäische Zentralbank und für die Kroatische Nationalbank
87. **Erich Hoppmann** Juni 1999  
Globalisierung. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Hochschule Pforzheim, Sommersemester 1999
88. **Helmut Wienert (Hrsg.)** Dez. 1999  
Wettbewerbspolitische und strukturpolitische Konsequenzen der Globalisierung. Mit Beiträgen von Hartmut Löffler und Bernd Noll
89. **Ansgar Häfner u.a. (Hrsg.)** Jan. 2000  
Konsequenzen der Globalisierung für das internationale Marketing. Mit Beiträgen von Dieter Pflaum und Klaus-Peter Reuthal
90. **Ulrich Wagner** Febr. 2000  
Reform des Tarifvertragsrechts und Änderung der Verhaltensweisen der Tarifpartner als Voraussetzungen für eine wirksame Bekämpfung der Arbeitslosigkeit
91. **Helmut Wienert** April 2000  
Probleme des sektoralen und regionalen Wandels am Beispiel des Ruhrgebiets
92. **Barbara Burkhardt-Reich** Nov. 2000  
Der Blick über den Tellerrand – Zur Konzeption und Durchführung eines „Studium Generale“ an Fachhochschulen
93. **Helmut Wienert** Dez. 2000  
Konjunktur in Deutschland - Zur Einschätzung der Lage durch den Sachverständigenrat im Jahresgutachten 2000/2001
94. **Jürgen Wertheimer** Febr. 2001  
Geklonte Dummheit: Der infantile Menschenpark. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Hochschule Pforzheim, Wintersemester 2000/01
95. **Konrad Zerr** März 2001  
Erscheinungsformen des Online-Research – Klassifikation und kritische Betrachtung
96. **Daniela Kirchner** April 2001  
Theorie und praktische Umsetzung eines Risikomanagementsystems nach KontraG am Beispiel einer mittelständischen Versicherung
97. **Bernd Noll** Mai 2001  
Die EU-Kommission als Hüterin des Wettbewerbs und Kontrolleur von sektoralen und regionalen Beihilfen  
**Peter Frankenfeld**  
EU Regionalpolitik und Konsequenzen der Osterweiterung
98. **Hans Joachim Grupp** Juni 2001  
Prozessurale Probleme bei Beschlussmängelstreitigkeiten in Personengesellschaften
99. **Norbert Jost (Hrsg.)** Juli 2001  
Technik Forum 2000: Prozessinnovationen bei der Herstellung kaltgewalzter Drähte. Mit Beiträgen von
100. **Urban Bacher, Mikolaj Specht** Dez. 2001  
Optionen – Grundlagen, Funktionsweisen und deren professioneller Einsatz im Bankgeschäft
101. **Constanze Oberle** Okt. 2001  
Chancen, Risiken und Grenzen des M-Commerce
102. **Ulrich Wagner** Jan. 2002  
Beschäftigungshemmende Reformstaus und wie man sie auflösen könnte  
**Jürgen Volkert**  
Flexibilisierung durch Kombi-Einkommen? Die Perspektive der Neuen Politischen Ökonomie
103. **Mario Schmidt, René Keil** März 2002  
Stoffstromnetze und ihre Nutzung für mehr Kostentransparenz sowie die Analyse der Umweltwirkung betrieblicher Stoffströme
104. **Kurt Porkert** Mai 2002  
Web-Services – mehr als eine neue Illusion?
105. **Helmut Wienert** Juni 2002  
Der internationale Warenhandel im Spiegel von Handelsmatrizen
106. **Robert Wessolly, Helmut Wienert** Aug. 2002  
Die argentinische Währungskrise
107. **Roland Wahl (Hrsg.)** Sept. 2002  
Technik-Forum 2001: Weiterentwicklungen an Umformwerkzeugen und Walzdrähten. Mit Beiträgen von Roland Wahl, Thomas Dolny u.a., Heiko Pinkawa, Rainer Menge und Helmut Wienert
108. **Thomas Gulden** April 2003  
Risikoberichterstattung in den Geschäftsberichten der deutschen Automobilindustrie
109. **Günter Altner** Mai 2003  
Lasset uns Menschen machen – Der biotechnische Fortschritt zwischen Manipulation und Therapie. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Hochschule Pforzheim, Sommersemester 2003
110. **Norbert Jost (Hrsg.)** Juni 2003  
Technik-Forum 2002: Innovative Verfahren zur Materialoptimierung. Mit Beiträgen von Norbert Jost, Sascha Kunz, Rainer Menge/Ursula Christian und Berthold Leibinger
111. **Christoph Wüterich** Februar 2004  
Professionalisierung und Doping im Sport. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Hochschule Pforzheim, Sommersemester 2003
112. **Sabine Schmidt** Mai 2004  
Korruption in Unternehmen – Typologie und Prävention
113. **Helmut Wienert** August 2004  
Lohn, Zins, Preise und Beschäftigung – Eine empirische Analyse gesamtwirtschaftlicher Zusammenhänge in Deutschland
114. **Roland Wahl (Hrsg.)** Sept. 2004  
Technik-Forum 2003: Materialentwicklung für die Kaltumformtechnik. Mit Beiträgen von Andreas Baum, Ursula Christian, Steffen Nowotny, Norbert Jost, Rainer Menge und Hans-Eberhard Koch
115. **Dirk Wenzel** Nov. 2004  
The European Legislation on the New Media: An Appropriate Framework for the Information Economy?

## Verzeichnis der bisher erschienenen Beiträge

---

116. **Frank Morelli, Alexander Mekyska, Stefan Mühlberger** Dez. 2004  
Produkt- und prozessorientiertes Controlling als Instrument eines erfolgreichen Informationstechnologie-Managements
117. **Stephan Thesmann, Martin Frick, Dominik Konrad** Dez. 2004  
E-Learning an der Hochschule Pforzheim
118. **Norbert Jost (Hrsg.)** Juni 2005  
Technik-Forum 2004: Innovative Werkstoffaspekte und Laserbehandlungstechnologien für Werkzeuge der Umformtechnik
119. **Rainer Gildeggen** Juni 2005  
Internationale Produkthaftung
120. **Helmut Wienert** Oktober 2005  
Qualifikationsspezifische Einkommensunterschiede in Deutschland unter besonderer Berücksichtigung von Universitäts- und Fachhochschulabsolventen
121. **Andreas Beisswenger, Bernd Noll** Nov. 2005  
Ethik in der Unternehmensberatung – ein vermintes Gelände?
122. **Helmut Wienert** Juli 2006  
Wie lohnend ist Lernen? Ertragsraten und Kapitalendwerte von unterschiedlichen Bildungswegen
123. **Roland Wahl (Hrsg.)** Sept. 2006  
Technik-Forum 2005: Umformwerkzeuge - Anforderungen und neue Anwendungen. Mit Beiträgen von Edmund Böhm, Eckhard Meiners, Andreas Baum, Ursula Christian und Jörg Menno Harms
124. **Mario Schmidt** Dez. 2006  
Der Einsatz von Sankey-Diagrammen im Stoffstrommanagement
125. **Norbert Jost (Hrsg.)** Okt. 2007  
Technik-Forum 2006: Innovative neue Techniken für Werkzeuge der Kaltverformung. Mit Beiträgen von Franz Wendl, Horst Bürkle, Rainer Menge, Michael Schiller, Andreas Baum, Ursula Christian, Manfred Moik und Erwin Staudt.
126. **Roland Wahl (Hrsg.)** Okt. 2008  
Technik-Forum 2007: Fortschrittsberichte und Umfeldbetrachtungen zur Entwicklung verschleißreduzierter Umformwerkzeuge. Mit Beiträgen von Klaus Löffler, Andreas Zilly, Andreas Baum und Paul Kirchhoff.
127. **Julia Tokai, Christa Wehner** Okt. 2008  
Konzept und Resultate einer Online-Befragung von Marketing-Professoren an deutschen Fachhochschulen zum Bologna-Prozess
128. **Thomas Cleff, Lisa Luppold, Gabriele Naderer, Jürgen Volkert** Dez. 2008  
Tätermotivation in der Wirtschaftskriminalität
129. **Frank Thuselt** Juni 2009  
Das Arbeiten mit Numerik-Programmen. MATLAB, Scilab und Octave in der Anwendung.
130. **Helmut Wienert** August 2009  
Wachstumsmotor Industrie? Zur Bedeutung des verarbeitenden Gewerbes für die Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts
131. **Sebastian Schulz** Sept. 2009  
Nutzung thermodynamischer Datensätze zur Simulation von Werkstoffgefügen (aus der Reihe „Focus Werkstoffe“, Hrsg. Norbert Jost).
132. **Hanno Beck; Kirsten Wüst** Sept. 2009  
Gescheiterte Diäten, Wucherzinsen und Wartepremien: Die neue ökonomische Theorie der Zeit.
133. **Helmut Wienert** Sept. 2009  
Was riet der Rat? Eine kommentierte Zusammenstellung von Aussagen des Sachverständigenrats zur Regulierung der Finanzmärkte und zugleich eine Chronik der Entstehung der Krise
134. **Norbert Jost (Hrsg.): Technik-Forum 2008**  
Werkstoffe und Technologien zur Kaltverformung
135. **Frank Morelli** Januar 2010  
Geschäftsprozessmodellierung ist tot – lang lebe die Geschäftsprozessmodellierung!
136. **T. Cleff, L. Fischer, C. Sepúlveda, N. Walter** Januar 2010  
How global are global brands? An empirical brand equity analysis
137. **Kim Neuer** Juni 2010  
Achieving Lisbon – The EU's R&D Challenge The role of the public sector and implications of US best practice on regional policymaking in Europe
138. **Bernd Noll** Sept. 2010  
Zehn Thesen zur Corporate Governance
139. **Pforzheim University** März 2011  
Communication on progress.  
PRME Report 2008
140. **Rainer Maurer** März 2011  
Unternehmensverantwortung für soziale und ökologische Nachhaltigkeit – darf man auch anderer Meinung sein? Einige kritische Anmerkungen zum PRME-Report der Hochschule