

# KRITISCHE WIRTSCHAFTSETHIK

## 3 DAS ÖKONOMISTISCHE PARADIGMA VON WIRTSCHAFTSETHIK

### INSTRUMENTALISTISCHE UNTERNEHMENSETHIK: THE CASE AGAINST THE BUSINESS CASE

Ulrich Thielemann

# Drei mögliche Paradigmen der Legitimität des Wirtschaftens

1. Separierung: Die Marktlogik ist ethisch neutral.
  - ➡ Reflexionsstopp, Naturalisierung (impliziter Ökonomismus)
2. Identität: Marktlogik und ethische Vernunft fallen zusammen.
  - ➡ Ökonomismus
3. Integration: Die Marktlogik bedarf der ethischen Einbettung und Moderierung – auf verschiedenen institutionellen Ebenen.
  - ➡ Vernunftethik des Wirtschaftens

# Ökonomismus

Motto: "Vernünftig ist, was rentiert."

*Max Frisch*

## Zwei Varianten

### 1. Funktionalismus

„The social responsibility of business is to increase its profits.“ *Milton Friedman*

### 2. Instrumentalismus

„Ethik zahlt sich langfristig aus.“

# A. Funktionalismus

„Die Beschäftigung mit Unternehmensethik ist überflüssig.“ „Betriebswirtschaftslehre [deren Aufgabe darin besteht aufzuzeigen, wie „der Kapitalwert des Unternehmens zu maximieren“ ist] ist Unternehmensethik“. Horst Albach: Betriebswirtschaftslehre ohne Unternehmensethik, ZfB, 2005

„Indem wir für unsere Aktionäre Mehrwerte schaffen, schaffen wir auch Mehrwerte für alle anderen Anspruchsgruppen.“ UBS (2000).

„Unsere grösste Verantwortung besteht darin, unser Unternehmen erfolgreich zu führen. Das kommt unseren Kunden, Aktionären und Mitarbeitenden sowie der Gesellschaft insgesamt zugute.“ Credit Suisse (2015)

„Profitstreben als beste Unternehmensethik“, Roland Vaubel (2013)

“Competition among value-focused companies also helps to ensure that capital, human capital, and natural resources are used efficiently across the economy, leading to higher living standards for everyone.” McKinsey, Valuation (2010)

- „Ethik“ ist hier eine *Funktion* der Marktlogik.
- Ethik ohne Moral
- Metaphysik des Marktes (Vertiefung in 6)

Übergang zum Instrumentalismus:

„Früher konnte der Nobelpreisträger Milton Friedman noch sagen, die "soziale Verantwortung" von Unternehmen liege allein darin, Gewinne zu machen. Heute würde dies kein Manager mehr zu sagen wagen.“ Plickert, Ph.: Wirtschaftsethik. Ein Bindestrichfach, FAZ, 13.2.12, S. 10

# B. Instrumentalismus

## Feststellungen

- „Langfristig ist Erfolg ohne Ethik nicht möglich.“ *Bernd Pischetsrieder, bis 2006 Vorsitzender des Vorstandes der Volkswagen AG*
- „Nachhaltiger Erfolg ist nur zu erreichen, wenn die legitimen Interessen aller Stakeholder berücksichtigt werden.“ *Henning Schulte-Noelle, bis 2012 Vorsitzender des Aufsichtsrats der Allianz AG*
- „Nachhaltige Unternehmensführung ist für einen Global Player vielschichtig und komplex. Aber wir sind der festen Überzeugung, dass Nachhaltigkeit gerade in schwierigen Zeiten der Schlüssel für langfristigen Erfolg ist... Die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung (Corporate Social Responsibility, CSR) und das nachhaltige Handeln dienen dazu, den Wert eines Unternehmens zu steigern und langfristig zu sichern.“ *volkswagen.de*
- „Corporate Social Responsibility, kurz CSR, kommt der Gesellschaft insgesamt zu Gute und zahlt sich auch für die Unternehmen aus... Die wichtigste Botschaft lautet: Wenn Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung übernehmen, lohnt sich das für alle.“ *Aktionsplan CSR der Bundesregierung (2010)*

# Funktionalismus vs. Instrumentalismus

## Unterschied:

„Ethik“ (d.h. etwas tun, was als „ethisch“ legitim ausgegeben wird) ist nicht „überflüssig“ (Funktionalismus), sondern im Gegenteil notwendig, und zwar *um* den Gewinn zu steigern. Es ist ein notwendiges *Instrument* erfolgreichen Managements.

## Gemeinsamkeiten:

1. Gewinn als Massgabe (Gewinnmaximierung)
  - ➡ ... lediglich ein anderes Rezept, *wie* Gewinne zu erzielen sind.
2. Ethik ohne Moral
  - ➡ Es bedarf keines Handelns aus ethischer Einsicht

# Gewinnmaximierung

- Gewinnmaximierung heißt, alles zu tun, damit die Gewinne so hoch wie möglich sind.
- **Missverständnisse**
  - Gewinnmaximierung ist in sich bereits langfristig ausgelegt. „Langfristige Gewinnmaximierung“ ist ein Pleonasmus. „Kurzfristige Gewinnmaximierung“ eine Widerspruch in sich.
  - Es geht um die langfristige („nachhaltig“ durchsetzbare) Erfolgsbilanz der (wechselnden) Investoren, nicht um den dauerhaften Bestand des Unternehmens.

# Gewinn $\neq$ Unternehmensbestand

Paul Ehrlich (Biologe): „Warum nur ist die Walfangindustrie so emsig dabei, die eigentliche Quelle ihres Reichtums zu zerstören?“

Japanischer Journalist: „Wenn die Walfangindustrie innerhalb von 10 Jahren die Wale ausrotten kann und dabei 15 Prozent Gewinn erzielt, während bei einer nachhaltigen Fangrate der Gewinn nur 10 Prozent beträgt, dann wird man selbstverständlich die Wale in 10 Jahren ausrotten – und danach das Kapital eben zur Ausbeutung einer anderen Ressource verwenden.“ *Paul Ehrlich (zit. nach Meadows, 1991, S. 223 f.)*



# Kapital als „Prinzipal“

“In 1997, the Business Roundtable announced that it was making a remarkable U-turn. Its report on corporate governance assigned a new priority to CEOs: Maximize shareholder value. ‘The notion that the board must somehow balance the interests of stockholders against the interests of other stakeholders fundamentally misconstrues the role of directors,’ the report read. ‘It is, moreover, an unworkable notion because it would leave the board with no criterion for resolving conflicts between interests of stockholders and of other stakeholders or among different groups of stakeholders.’

Here's what that statement actually means: When it comes right down to it, the customer may be king and the employees may be the corporation's greatest asset. But the CEO's only real responsibility is to serve the interests of the shareholders.

Now let's take a look at who these shareholders are, what they own, and how they own it. The way that the economy works today, with instantaneous information, global capital flows, and Internet-based stock trading, fewer and fewer shareholders are genuinely committed in any way to the companies that they "own." Giant mutual funds buy and sell millions of shares each day to mirror impersonal market indexes. Programs instruct traders on which shares to buy or sell and when -- although rarely on why. Then there are the recently arrived day traders, who become shareholders of a company and then ex-shareholders of that company within a matter of hours, as they surf the market for momentum plays or arbitrage opportunities. These are the shareholders -- who may not have any interest in the company's products, services, employees, or customers -- whose interests you are now pledged to maximize.”

Simons, R./Mintzberg, H./Basu, K.: Memo to: CEOs, [www.fastcompany.com](http://www.fastcompany.com), 19. Dezember 2007.

# Die ethische Zurückweisung des „Gewinnprinzips“

- Gewinnmaximierung [ebenso wie Nutzenmaximierung] ist unter gar keinen Umständen rechtfertigungsfähig.
- Nicht das Gewinnprinzip, sondern das Moralprinzip muss letztlich maßgeblich sein.
- Wer Gewinne maximiert,
  - ▣ behandelt andere „bloß als Mittel“, statt „als Zweck“ (Kant),
  - ▣ er ist ihnen gegenüber „fertig“. „Mit anderen Worten, er tritt die Wurzel der Humanität mit Füßen.“ (Hegel)

# Gewinn und Ethik

- Gewinn ist nicht die letzte *Maßgabe* unternehmerischen Handelns. Gewinn ist vielmehr ein *Gesichtspunkt* neben anderen.
- Die Kapitaleigentümer sind nicht die „Prinzipale“ des Unternehmens.
- *Gewinnerzielung* ist legitim. *Gewinnmaximierung* ist es a priori illegitim.

# Gewinn ist kein binäres Kriterium

- Yunus: ... Es muss viel mehr Unternehmen geben, deren Ziel in erster Linie nicht höchst möglicher Gewinn ist, sondern höchst möglicher Nutzen für die Menschen.

SPIEGEL ONLINE: Und Sie glauben, dass das zwei sich widersprechende Anreize sind? Die von Ihnen gegründete Grameen Bank, mit der Sie 2006 den Friedensnobelpreis erhalten haben, ist doch auch sozial und maximiert Profite?

Yunus: Es ist ein soziales Unternehmen, das Gewinn macht, aber nicht die Maximierung des Gewinns zum Ziel hat... Einzige Bedingung: Diese Unternehmen müssen selbsttragend sein.  
*Spiegel-Online, 9. Oktober 2008*

- „Arbeitgeber sind keine Altruisten. Sie stellen einen Arbeiter nur ein [bzw. entlassen ihn nur dann nicht], wenn der Überschuss der von ihm erwirtschafteten Erträge über seine Lohnkosten positiv und nicht kleiner ist als der entsprechende Überschuss, den ein ausländischer Arbeiter oder eine Roboter erzeugen könnte.“ *Hans-Werner Sinn: Der neue Sozialstaat, März 2006*

→ Economic Value Added – Opportunitätskostendenken

→ Falsche binäre Frontstellung zwischen „Altruismus“ und „Egoismus“

# Gewinn ist kein binäres Kriterium

- Es kommt nicht nur darauf an, „mit welchen Mitteln Gewinne gemacht werden“ (Steinmann/Löhr 1994, 112). „Ebenso wichtig für die ethische Integration des Gewinnstrebens ist jedoch die Frage, wie viel Gewinnstreben es denn sein müsse oder dürfe, also wie viel Raum der Rücksichtnahme auf andere ethisch relevante Gesichtspunkte guter Unternehmensführung gegeben werden soll. Erst mit der Wieviel-Frage kommt in den Blick, dass das Gewinnprinzip gradualisierbar ist.“  
*Ulrich, P.: Grundideen und Entwicklungslinien integrativer Wirtschaftsethik, in: Beschorner, Th./Ulrich, P./Wettstein, F. (Hrsg.), St. Galler Wirtschaftsethik. Programmatik, Positionen, Perspektiven, Marburg 2015, S. 29-60, hier S. 50.*

# „The Business Case for Ethics“

## 4 Gegenargumente

1. Konventionalistisches Ethikverständnis – Vormoderne Katalogethik
2. Annahme der ethischen Neutralität der Gewinnerzielung
3. Opportunismus
4. Ethik des Rechts des Stärkeren

# Ethik als Faktor?

## Gegenargument 1

The Business Case for CSR: „Corporate social performance and financial performance are generally positively related across a wide variety of industry [...] contexts.”

“Corporate social performance” = “weighing and addressing the claims of various constituents in a fair, rational manner”.

Orlitzky/Schmidt/Rynes (2003: 406)

- Verhältnis zwischen „Ethik“ und Gewinn als einen Wirkungszusammenhang.: „correlation“, “statistical relationship between CSP and CFP” (Orlitzky et al., 2003: 424)
- Stillschweigende Annahme: „Ethik“ ist messbar.

# Ethik als Faktor?

## Gegenargument 1: Ethik ist kontrovers

„Es lässt sich insgesamt beobachten, dass die Einhaltung sozialer, ökologischer und ethischer Standards zur Wertschöpfung beiträgt... Moralische Prinzipien sind zum 'Business Case' geworden.“ *Ludger Heidbrink: Wie moralisch sind Unternehmen?, APuZ, 31/08*

Woher wissen wir, dass es sich um „moralische Prinzipien“ handelt?

→ Schein vs. Sein (Greenwashing)

### Moderne, pluralistische Gesellschaft:

-> Postkonventionalistische Ethik: Es gibt keinen Normenkatalog (Prinzipienethik)

-> Ethik ist systematisch kontrovers.

-> Der „Business Case“ scheitert bereits aus epistemologischen Gründen.



# Ethik als Faktor?

## Gegenargument 1: Die Praxis der „Ethik“-Messung

### 1. „CSP disclosures“

„There was superior Market Value Added in companies which referred to their ethics' programs in the annual report, compared with those who did not... A commitment to business ethics does pay.“ (Webley/More: 2003)

### 2. „CSP reputation ratings“

#### a) „100 Best Corporate Citizens“ (CR-Magazine):

„strengths“ minus „concerns“ -> „net score“.

Z.B.: „workforce reductions“ (-), „cash profit sharing“ (+), „employee involvement“ (+)

#### b) „FTSE4good“:

Business and human rights: Es werden nur Unternehmen untersucht, die in „Countries of concern“ agieren und mehr als 1000 Mitarbeiter beschäftigen oder Umsätze von mehr 100 Millionen Britischen Pfund erzielen.

# Ethik als Faktor?

## Gegenargument 1: Fazit

Nicht überall da, wo „Ethik“ draufsteht, ist auch Ethik drinnen.

- ➡ „Ethik“ ist nicht messbar, sondern nur beurteilbar.
- ➡ Es bedarf der kritischen Urteilskraft und der Integrität auf allen Seiten: der Zivilgesellschaft ebenso wie des Managements.
- ➡ Es bedarf einer Ethik *mit* Moral.

# Ethik als Faktor?

## Es bedarf der Urteilskraft vor Ort

### Beispiel „Bio“

*Entscheidend für das Wohlbefinden eines Tieres ist der Landwirt, nicht die Art der Haltung an sich, meint Sven Jaax. Verbrauchern empfiehlt der Autor, sich weniger auf die Frage 'bio' oder 'konventionell' zu konzentrieren.*

Jaax: „Der Begriff 'bio' wird immer mehr zum Wohlfühletikett. Viele glauben ein Stück heile Welt zu kaufen, wenn sie zum Bio-Label greifen. Dabei wird der Begriff 'bio' arg strapaziert. Und es stimmt einfach nicht, dass es Bio-Tieren immer besser geht als ihren konventionell gehaltenen Verwandten.“

Wie muss Fleisch erzeugt werden, damit es bio ist?

Jaax: „Mit Umsicht und Leidenschaft! Ob es den Tieren gut geht oder nicht, steht und fällt mit dem Landwirt, der sie betreut.“

*[www.ndr.de/fernsehen/sendungen/45\\_min/hintergrund/biotier106.html](http://www.ndr.de/fernsehen/sendungen/45_min/hintergrund/biotier106.html)*

### Beispiel Ökologischer Landbau

Revision der EU-Öko-Verordnung. „Die Sorge ist groß, dass Produzenten oder Importeure angesichts des boomenden Marktes tricksen und den Konsumenten Produkte unterjubeln, die gar nicht „bio“ sind... Nach den Plänen sollen sich Bauern künftig entscheiden, ob sie ökologisch oder konventionell produzieren wollen. Beides parallel im selben Betrieb soll nicht mehr möglich sein. Die deutschen Verbraucherzentralen begrüßten diesen Ansatz ausdrücklich: Wer etwa Biogemüse anbaue, solle auch seine Rinder nach den Bio-Vorgaben halten [sog. Gesamtbetrieblichkeit].“ [www.berliner-zeitung.de/wirtschaft/neue-regeln-der-eu-bio-tricksern-auf-der-spur,10808230,26655040.html](http://www.berliner-zeitung.de/wirtschaft/neue-regeln-der-eu-bio-tricksern-auf-der-spur,10808230,26655040.html)

# Ethik als Faktor?

## Es bedarf der Urteilskraft vor Ort

### Beispiel Banken

„Insider“ (Beschäftigte, auch Manager) können „oft als Einzige beurteilen ..., was in einem (Finanz-) Unternehmen wirklich vor sich geht“; darum bedarf es eines anderen „Führungspersonals“, eines solchen mit „prosozialer intrinsischer Motivation“. *Peukert, H.: Die große Finanzmarkt- und Staatsschuldenkrise, 5. Aufl., S. 453*

# Wie empirisch plausibel ist der Business Case?

- Wenn Mindestlöhne das Mindestmaß einer fairen Vergütung für geleistete Arbeit markieren, warum gibt es dann noch so viele Unternehmen, die „Hungerlöhne“ zahlen oder die den Mindestlohn unterlaufen? Warum gab es Widerstand gegen dessen Einführung? Eine faire Vergütung müsste sich doch für sie auszahlen.
- Konzerne wie Google, Starbucks, Apple, Facebook, Intel zahlen auf ihre Milliarden Gewinne kaum mehr Steuern. Google-Verwaltungs-ratschef Eric Schmidt: “I am very proud of the structure that we set up. It’s called capitalism. We are proudly capitalistic.”
  - Entweder ist der “Stolz” *erfolgsstrategisch* unberechtigt bzw. die Steuerersparnisse sind nur kurzfristig vorteilhaft, insgesamt senken sie die Gewinne.
  - Oder es zeigt sich, dass es ethisch legitim ist, die Besteuerung zu umgehen.
  - ODER der Business Case ist falsch.
- Exorbitante Gewinne von Banken auf fragwürdigen Grundlagen (Libor-Manipulationen, betrügerischer Vertrieb von Subprime Titeln). Sind die Strafzahlungen (allein \$ 20 Mrd. von JP Morgan) höher oder tiefer als der Gewinn, der ihnen aus diesen Praktiken erwuchs? (Gewinn JP Morgan 2013: \$ 18 Mrd., Marktkapitalisierung: \$ 240 Mrd., + 30%)

# Wie empirisch plausibel ist der Business Case?

- Public Eye Award 2014
  - Publikumspreis: Gazprom, für Ölbohrungen im Nordpolarmeer ohne Notfallplan zur Vermeidung und Kontrolle von Öllecks.
  - Fachjury: GAP, weil sich das Unternehmen gegen Reformen in der Textilbranche in Bangladesch sträubt. („Accord on Fire and Building Safety in Bangladesh“ als Antwort auf den Rana Plaza Einsturz)
- Jack Welch („Neutronen Jack“) steigerte den Shareholder-Value von General Electric zwischen 1981 und 2001 von \$14 Mrd. auf \$400 Mrd. Durch: Massenentlassungen, Forced Rankings (10% der „Low Performer“ wurden unbesehen entlassen), und (falls das noch nicht reicht): Umweltverschmutzungen, PCB belastete Abwässer in Pittsfield, verseuchte Grundstücke, GE wusste es, Lobbyismus gegen Umweltauflagen. „Aber was soll’s. Welchs Aufgabe bestand schließlich darin, den Shareholder Value zu maximieren, und nicht darin, als staatsmännischer Unternehmensführer aufzutreten. Dafür wurde er ja auch zum ‘Manager des Jahrhunderts‘ gekürt.“ (Robert Reich, Superkapitalismus, 2008, S. 105 f.)

# Neutrales Gewinnstreben?

## Gegenargument 2:

Annahme: Es lässt sich der „Business Case“ für die Profitabilität der Einhaltung *bestimmter* Normen messen.

Z.B.: Verzicht auf Korruption und Betrug, Entrichtung von Unternehmenssteuern, „faire“ Behandlung der Mitarbeiter? ...

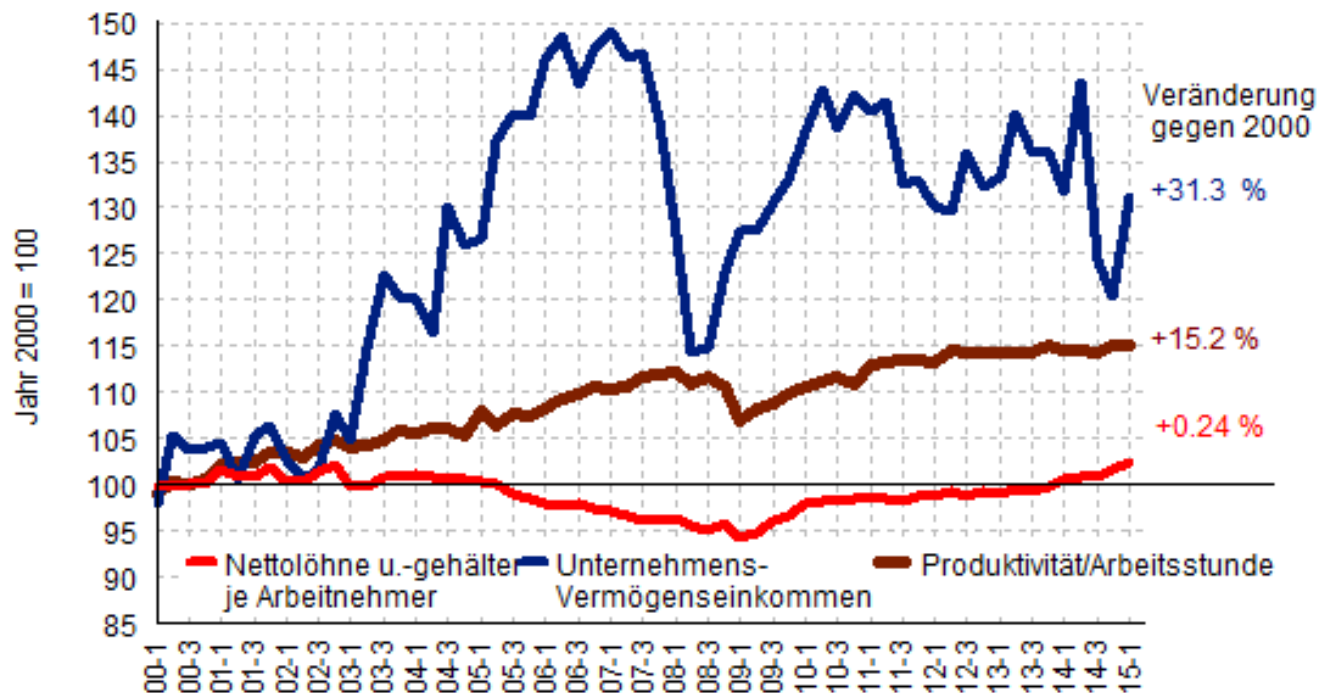
1. „Mit gutem Gewissen zu satten Renditen.“ (Frey-Broich 2006)

Der Business Case tritt umso eher ein, desto „satter“ die Renditen sind.

→ Fragen der Verteilungsgerechtigkeit müssen unthematziert bleiben.

# Exkurs zur Einkommensverteilung

## 14849: Einkommensentwicklung bis Q1 2015

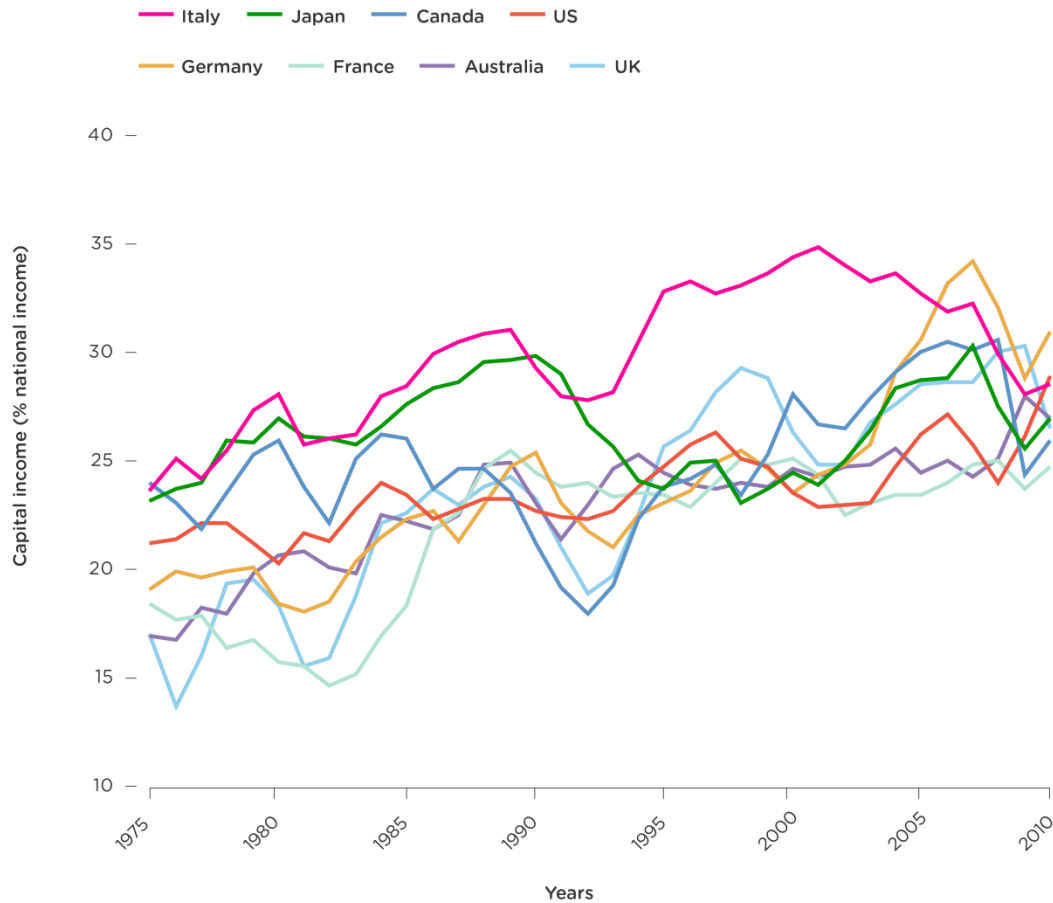


Quelle: Statistisches Bundesamt, Werte zu Preisen von 2000, Nettolöhne u.-gehälter verbraucherpreisbereinigt, Unternehmens-Vermögenseinkommen BIP-Inflator bereinigt.  
© Joachim Jahnke - <http://www.jjahnke.net/>



# Exkurs zur Einkommensverteilung

The capital share in rich countries, 1975 – 2010



Capital income absorbs between 15% and 25% of national income in rich countries in 1970, and between 25% and 30% in 2000 – 2010. Source: Piketty, *Capital in the Twenty-First Century*, Figure 6.5

# Neutrales Gewinnstreben?

## Gegenargument 2: Fortsetzung

2. „There may be declining returns for behaving more responsibly.“  
(Vogel 2005, 32 f.)

- Gewinn ist kein binäres, sondern ein graduelles Kriterium.
- Gewinnmaximierung vs. Gewinnerzielung (Überschüsse grösser Null).

Gewinn ist kein interessenneutrales „Formalziel“ (Horst Steinmann), sondern eine legitimationsbedürftige Interessenorientierung.

- Gewinn und „Ethik“ sind nicht unabhängig voneinander.
- Die Suche nach einer „Korrelation“ zwischen „Ethik“ und Gewinn ist von vorn herein verfehlt.

# Neutrales Gewinnstreben?

## Gegenargument 2: Fortsetzung

### 3. Der Business Case als Premium-Ethik im Wettbewerb um Marktanteile

“It almost sounds too good to be true: 'doing better by doing the right thing'. Companies paying employees above the industry-average, investing in making operations more environmentally sustainable and insisting on their suppliers' profitability *are outperforming* the market over a ten-year period.”

<http://eabis.mpaff.nl/nc/news/news-detail/article/webinar-on.html?>, Hvh.U.T.

“Empirical evidence indicates that increasing shareholder value does not conflict with the long-run interest of other stakeholders. *Winning companies* seem to create relatively greater value for all stakeholders: customers, labor, government (via taxes paid), and suppliers of capital.” Copeland, Th.E. (McKinsey), *Valuation*, 1995, S. 22, Hvh.U.T.

- CSR als eine Art Luxus, den sich die Gewinner des globalen Wettbewerbs leisten können, um *zusätzliche Marktvorteile* zu erlangen? – Dann allerdings nur für bestimmte Normen. Beispiel BMW: Eine Art Premium-Ethik für Premium-Mitarbeiter die Premium-Produkte für Premium-Kunden herstellen. Unternehmensethik des Zusatznutzens. [www.mem-wirtschaftsethik.de/blog/blog-einzelseite/article/der-business/](http://www.mem-wirtschaftsethik.de/blog/blog-einzelseite/article/der-business/)
- Motto: „Nachdem wir 40 Prozent der Belegschaft outgesourct, die Arbeit für die verbleibenden Mitarbeiter verdichtet, den Zulieferern die Daumenschrauben angezogen, die Beschäftigten von Mitbewerbern in die Arbeitslosigkeit getrieben haben und mit der Hilfe von Beratern und Steueroasen kaum mehr Steuern zahlen, haben wir nun die Mittel, ein bedeutendes Spendenprogramm aufzulegen.“

“Although proponents may argue that being environmentally [and socially] responsible will inevitably lead to higher profits in the long term, the relationship between socially responsible activities and profitability may be best characterized as some (!) firms will generate long-term profits from some (!) socially responsible activities some (!) of the time.” Stavins, R.N.: *CSR Through an Economic Lens*, 2008, [www.hks.harvard.edu/fs/rstavins/Forum/Column\\_25.pdf](http://www.hks.harvard.edu/fs/rstavins/Forum/Column_25.pdf)

# „Reputationsrisiken“?

## Gegenargument 3

- „Die Bank ist sich der vielfältigen *Erwartungen* bewusst, die verschiedene Interessengruppen an sie stellen. *Daher* gehört Corporate Responsibility zum Geschäftsmodell der UBS.“ UBS, Handbuch 2001/2002
  - „CSR fördert die Akzeptanz der Wirtschaft in der Gesellschaft.“ Bundesregierung, Aktionsplan CSR (2010)
  - „Die „Beachtung ethischer Kriterien ist Bestandteil unserer Risikomanagement-Prozesse“. Dabei geht es darum, „Reputationsrisiken“ zu vermeiden. UBS (2000: 17)
  - „Unternehmen und Banken sind Teil der Gesellschaft und brauchen die Zustimmung der Gesellschaft. Je stabiler ihre Umgebung, desto größer ihre eigenen Erfolgchancen. Und desto höher die Akzeptanz, die sie erfahren. Deshalb liegt es schon in unserem langfristigen Eigeninteresse verantwortungsbewusste Unternehmensbürger zu sein.“ Josef Ackermann, deutsche-bank.de, 2009
- Konfusion von Legitimität und Akzeptanz

# Die Konfusion von Legitimität und Akzeptanz

## Gegenargument 3:

„Das ‘gute‘ Unternehmen wird zum erfolgreichen, indem es sich an gesellschaftlich erwünschten Verhaltensstandards orientiert.“ Heidbrink, 2008

„Zur gesellschaftlichen Verantwortung gehört, sich fortwährend neuen Gegebenheiten anzupassen.“ CS Nachhaltigkeitsbericht 2002

“Responsible business practices also help us respond to society’s changing expectations.”  
GlaxoSmithKline, 2010

→ Opportunismus: „Die Fahne in den Wind hängen“

**Opportunismus** ist die Anpassung des eigenen Erscheinungsbildes an die Erwartungen anderer, insoweit sich dadurch die „Chance“ („Opportunität“) bietet, einen Vorteil zu erzielen (bzw. einen drohenden Verlust zu vermeiden).

„Der Pharmakonzern GlaxoSmithKline will umstrittene Honorarzahungen an Ärzte und Vertreter einstellen... Man versuche, "mit der sich wandelnden Welt Schritt zu halten".“ spiegel.de, 17.12.2013

# Die Konfusion von Legitimität und Akzeptanz

## Gegenargument 3

Es gibt eine Differenz zwischen „legitim“ und „als legitim angesehen“, zwischen tatsächlicher und „wahrgenommener Legitimität“.

“Sometimes, companies use the flexible term ‘ethics’ to provide a cover for activities which might be underhand – or which do not tell the whole truth.”

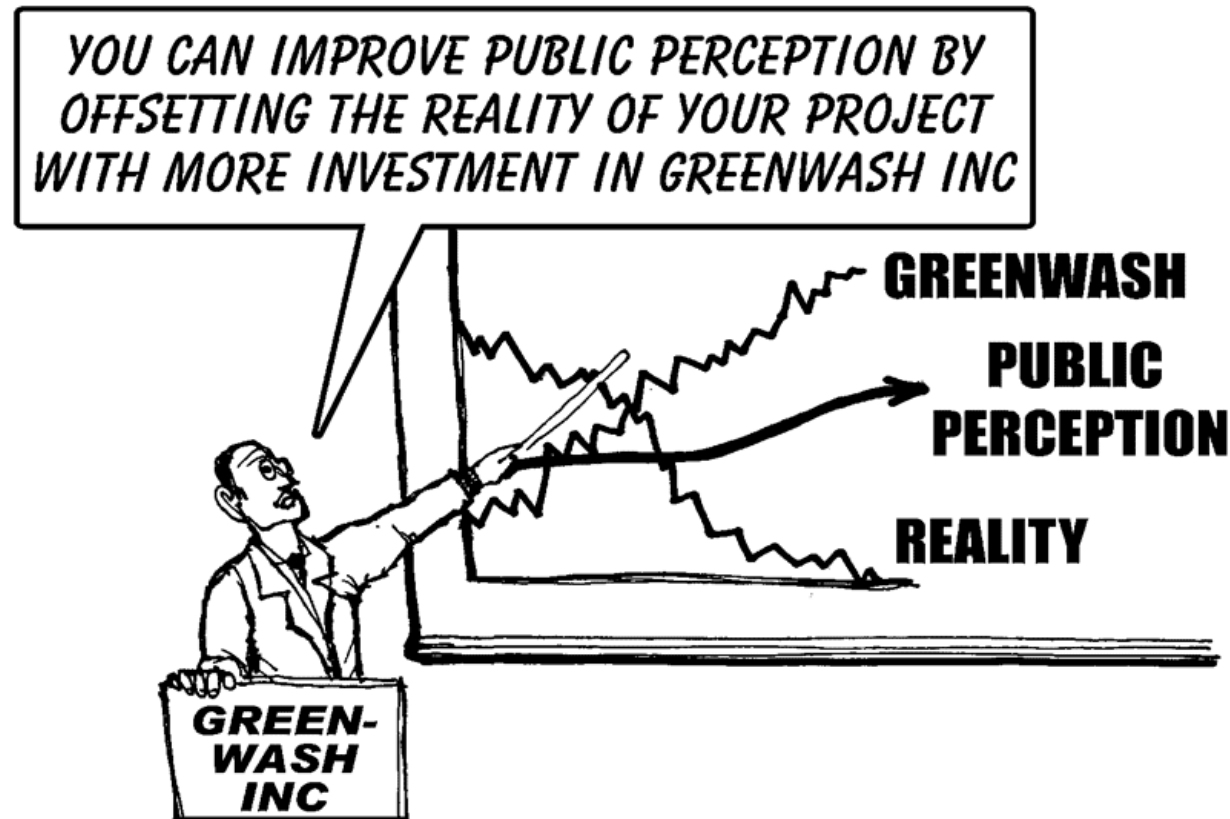
Chartered Institute of Marketing

Worin besteht die Verkürzung?

- Nur die halbe Wahrheit sagen
- Begrenzte Informiertheit der Stakeholder (Experten- und Beurteilungswettbewerb)
- Beschönigungen – „Public Perception Management“ – Public Relations als „Lizenz zum Täuschen“ (Klaus Merten, 24.10.2008, Spiegel Online); Deloitte: „die Erwartungen senken (durch Kommunikation)“

# Die Konfusion von Legitimität und Akzeptanz

## Gegenargument 3



# „Reputationsrisiken“?

## Gegenargument 3/4

- „Um langfristig erfolgreich zu sein, muss die Credit Suisse ihr Geschäft verantwortungsvoll ausüben. Deshalb haben wir uns hoher Sorgfalt verpflichtet und überprüfen bei Entscheidungen deren mögliche Auswirkungen. So können wir Risiken identifizieren und minimieren... Bei Transaktionen, die ein Reputationsrisiko ökologischer oder menschenrechtlicher Art bergen könnten, führt die Credit Suisse ein sorgfältiges Risikoprüfungsverfahren durch.“  
[www.credit-suisse.com/citizenship/de/banking/risk\\_review.jsp](http://www.credit-suisse.com/citizenship/de/banking/risk_review.jsp)

### Was sind “Risiken”?

„Das, was dem Entscheider als Risiko erscheint, ist für den Betroffenen eine Gefahr.“

Luhmann, N.: Die Welt als Wille ohne Vorstellung, in: Die politische Meinung, 1986, S. 20

- Risiken sind Kosten, die in der Zukunft liegen. Wer über Risiken spricht, spricht über eigene Interessen.
- Gefahren oder Bedrohungen werden *anderen* auferlegt; ihre legitimen Ansprüche mögen verletzt werden.
- Diese Gefährdungen werden erst dann zu einem “(Reputations-)Risiko”, wenn die Betroffenen zurückschlagen und damit die Gewinnerzielung beeinträchtigen. 32



# Langfristigkeit und Recht des Stärkeren

## Gegenargument 4

Welche „Erwartungen“? Alle? → Ist zu teuer. Und zwar sowohl aus (a) ethisch-reflektierter Perspektive als auch b) aus Rentabilitätssicht. ((a) und (b) betrifft im Ergebnis ganz unterschiedliche Stakeholder bzw. Ansprüche! (a) → Zumutbarkeitsproblematik, (b) → das Folgende )

- Notwendigkeit der Bestimmung „relevanter“ oder „key stakeholder“.
- Welche Massgabe bestimmt die „Relevanz“?

„Firmen müssen sich an hohen ethischen Standards orientieren ..., wenn sie nicht riskieren wollen, das Vertrauen der Kunden schnell zu verlieren. Deswegen ist eine der zentralen Herausforderungen im Management von Reputationsrisiken, den Erwartungen der unterschiedlichsten Stakeholder angemessen Rechnung zu tragen... Da die Erwartungen der Stakeholder dynamisch sind, kann dieser Schritt nicht als einmalige Aufgabe betrachtet werden. Jede Organisation sollte die Erwartungen der verschiedenen Interessengruppen fortlaufend beobachten... Eine Risikobewertung entsteht durch die Kombination von Wahrscheinlichkeit und Schadenshöhe. Diese hilft, die Risiken zu priorisieren und die Entscheidungsfindung zu unterstützen.“ *Deloitte: Management von Reputationsrisiken, 2008*

# Langfristigkeit und Recht des Stärkeren

## Gegenargument 4

- Ein schlechter Ruf bei einigen Segmenten des öffentlichen Meinungsspektrums durch bestimmte Handlungsweisen (die als ethisch verantwortungslos beurteilt werden könnten) kann in Kauf genommen werden und die Handlungsweisen werden nicht unterlassen, nämlich dann, wenn das Produkt aus „Wahrscheinlichkeit“ (der Entdeckung und damit des Eintritts des Reputationsverlustes) und „Schadenshöhe“ (in Sachen Unternehmensgewinne) (= „Risiko“) auf das Ganze gesehen tiefer ausfällt, als die Gewinnchancen, die mit der fraglichen Aktivität verbunden sind.
- The business case „accepts maximization of the long-run value of the firm as the criterion for making the requisite tradeoffs [erforderliche Abwägung] among its stakeholders“. Jensen, M.C. (2002): Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function, in: Business Ethics Quarterly, Vol. 12/2, S. 235-256

# Langfristigkeit und Recht des Stärkeren

## Gegenargument 4

„UBS hat 2001 ein Corporate Responsibility Committee (CRC) gegründet. Dieser Verwaltungsratsausschuss beurteilt, wie UBS den sich verändernden Erwartungen ihrer Anspruchsgruppen bezüglich verantwortungsvoller Unternehmensführung am besten begegnen soll. Kommt das CRC zum Schluss, dass eine inakzeptable Lücke zwischen diesen Erwartungen und den Handlungen von UBS besteht – *und dass diese Lücke entweder ein Risiko oder eine Chance darstellt* –, kann es zuhanden des verantwortlichen Managements entsprechende Massnahmen vorschlagen.“ UBS, Handbuch 2005/2006

“... *und dass diese Lücke entweder ein Risiko darstellt oder der Bank Chancen verbaut* ...“  
UBS, Handbuch 2004/2005

- Nicht erfüllte oder verletzte Ansprüche von Stakeholder, die keine (Gewinn-)„Risiken“ erzeugen können oder die (Gewinn-)„Chancen verbauen“, bleiben unberücksichtigt.
- Neuformulierung: Sie werden allerdings berücksichtigt, wenn sich daraus zusätzliche (Gewinn-)„Chancen“ ergeben (Premium-Ethik).

# Langfristigkeit und Recht des Stärkeren

## Gegenargument 4

Stakeholder = „any group or individual who *can affect* or *is affected by* the achievement of the corporation's purpose.“ Edward R. Freeman (1984)

Manifeste Macht („can affect“) vs. latente Macht („is affected by“) →  
Gegenmacht ist wahrscheinlich.

„Langfristigkeit“ = Zeit, bis sich Widerstand formiert.

“Groups which 20 years ago had no effect on the actions of the firm, can affect it today, largely because of the actions of the firm which ignored the effects on these groups.” Freeman (1984)

- ➡ „Key stakeholders“ = „powerfull stakeholders“ (Gardberg/Fombrun 2006, 335)
- ➡ Wer keine (manifeste oder latente) Macht hat, der hat auch keine Rechte.
- ➡ Der Business Case entspricht einer (Anti-)Ethik des Rechts des Stärkeren.

# Langfristigkeit und Recht des Stärkeren

## Gegenargument 4

„The definition [of the term stakeholder] used in the corporate governance theory is misleading in that it does not require the individual or group to have any stake but only to have the ability to affect an organization. This is inconsistent with how the term is normally understood and shifts the focus to the interests of an organization and away from the interests of the stakeholder.”

„Option 2“ [NGOs] zum Draft von ISO 26000 [Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung] (2007)

[http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935837/3974907/N113\\_\\_Third\\_Working\\_Draft\\_ISO\\_26000.pdf?nodeid=6632086&vernum=0](http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935837/3974907/N113__Third_Working_Draft_ISO_26000.pdf?nodeid=6632086&vernum=0)

# Formen der Macht

## Gegenargument 4

### 1. positive vs. negative Macht

- a) positive Macht: anderen einen Schaden zufügen, auf sie letztlich physisch einwirken, im Grenzfall: Gewaltausübung. Beispiel: Ökologische Schädigungen sind positive Macht.
- b) negative Macht: bisher gewährte Unterstützung entziehen. Beispiel: Kündigungen von Verträgen. Allgemein: Wahl der Exit-Option. Marktmacht, also: Kaufkraft einerseits, Produktivität, Leistungsfähigkeit, Wettbewerbsfähigkeit andererseits.

### 2. manifeste vs. latente Macht

- a) manifeste Macht: eine Person hat hier und jetzt Einfluss auf eine andere; ist klar erkennbar. Es besteht ein Machtgleichgewicht. Man spricht von "Stabilität" oder "Frieden". Jeder bekommt das, was er durchsetzen kann.
- b) latente Macht: eine Person verfügt über ein Einflusspotential. Sie könnte dies in Zukunft anwenden, sie könnte sich Machtmittel verschaffen. Beispiel: Drohungen. Das bestehende Machtgleichgewicht ist nur ein scheinbares.

### 3. explizite vs. implizite Macht

- a) explizite Macht: bewusst eingesetzte Macht. Beispiel: Konsumentenboykott.
- b) implizite Macht: unbewusste Macht. Beispiel: Innere Kündigung.

# „Nachhaltigkeit“ als Ideologie?

## Gegenargument 4

“We believe sustainability means future viability – with the aim of ensuring that future generations enjoy a healthy environment as well as stable economic and social conditions. We are committed to this guiding principle. – Taking sustainability into account serves to secure our long-term corporate value.” [www.banking-on-green.com/errors/acting\\_sustainable\\_our\\_mission\\_statement.html](http://www.banking-on-green.com/errors/acting_sustainable_our_mission_statement.html)

Der Missbrauch des Begriffs “Nachhaltigkeit” durch seine Doppeldeutigkeit:

„Nachhaltigkeit (1) bringt nachhaltigen (2) Erfolg.“

1. “Nachhaltigkeit” = Der Inbegriff des ethisch Richtigen: ökologische, ökonomische und soziale “Nachhaltigkeit” (Rio-Deklaration, 1992); “triple bottom line” [Auslegung hier: nicht Harmonie, sondern Ausgleich zwischen potentiell legitimen Ansprüchen]
2. “Nachhaltigkeit” = wahre, langfristig durchhaltbare Erfolg, im Unterschied zum kurzfristigen/kurzzeitigen/vermeintlichen Erfolg.

Suggestion: Beides ist identisch („Nachhaltigkeitsberichte“). Beispiele:

- „Die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit (1) dient der langfristigen Sicherung unseres Unternehmenswertes.“ Leitbild der Deutschen Bank zur Nachhaltigkeit
- „Wir sind der Überzeugung, dass nachhaltiger (2) wirtschaftlicher Erfolg nur sichergestellt werden kann, wenn Regeln und Normen befolgt werden.“ [www.volkswagenag.com](http://www.volkswagenag.com)

# Quintessenz

„Ethik zahlt sich langfristig aus“ heisst:

„Wir betreiben diejenigen ‚Ethik‘, die sich langfristig auszahlt.“

→ Ökonomismus: „Ethik“ wird (um-)definiert durch die Logik des Eigeninteresses

→ “Evidence of firms actually sacrificing profits in the social interest is sorely lacking. Most firms view socially responsible actions in the same way that they view more traditional business activities. Instead of altruistically sacrificing profits, they engage in a more limited – but more profitable – set of *socially beneficial activities that contributes to their financial goals.*” Stavins, R.N.: CSR Through an Economic Lens, 2008

→ Widerlegung des Business Case zumindest in seiner Pauschalität.



# Eine alternative Sicht

- Die Stakeholder erwarten nicht, dass man sich an ihren „Erwartungen“ orientiert.
- Sie erwarten vielmehr, dass die Geschäfte integer geführt werden.
- Die [oder einige]Stakeholder haben ein feines Gespür dafür, ob es eine Unternehmung ernst meint mit der Ethik – oder ob sie nur so tut als ob.

# Die Idee verdienter Reputation

Motto: „Wir möchten nur in legitimer und ethisch verantwortbarer Weise Gewinne zu erzielen.“ (Grundsatz der Geschäftsintegrität) – Und: „Man kann auch erfolgreich sein, ohne alles daran zu setzen, so erfolgreich wie möglich zu sein.“

- ➡ Stakeholder-Support
- ➡ Geschäftsintegrität kann die Basis des Unternehmenserfolgs sein
- ➡ Keine „Ethik der roten Zahlen“ (Th. Kuhn)
- ➡ Voraussetzung: Geschäftsintegrität – „Accept the ultimate primacy of the ‚moral case‘ over the business case.“ John Elkington (sustainability.com)

# Instrumentalismus vs Verdiente Reputation

„Wir machen die Ethik von der Rentabilität abhängig.“

„Wir machen unser Erfolgsstreben von seiner Legitimierbarkeit abhängig.“ (Geschäftsintegrität)

„Wir sind <integer>, insoweit es sich auszahlt.“

„Wir sind erfolgreich, weil wir integer wirtschaften.“

# Beispiele wahrhaftiger Geschäftsintegrität (?)

- „Die Medizin ist für die Menschen da, nicht für die Profite. Die Profite kommen von selbst.“ **Georg W. Merck (1950)**
- „Mein Ziel ist es nicht, möglichst viel Gewinn zu machen, sondern beste Produkte zu entwickeln.“ SZ: „Aber Sie wollen doch auch Geld verdienen mit dem, was Sie tun.“ Rehn: „Nein, das ist nicht das Ziel, sondern nur eine Folge... Es geht nicht mehr darum, den Menschen zu dressieren für die Wirtschaft, sondern eine Wirtschaft zu schaffen, die sich an den Bedürfnissen der Menschen orientiert und zwar so, dass der Umwelt kein Schaden entsteht.“ **Götz Rehn, Gründer von Alnatura**, [www.sueddeutsche.de](http://www.sueddeutsche.de), 17.1.2011.
- „Hier bin ich Mensch, hier kauf ich ein.“ – Firmenmotto der Drogeriekette **dm-Markt**. „Die Drogeriekette dm beschränkt sich auf eine Rendite von einem Prozent, investiert den Rest ins Unternehmen und zahlt Löhne über Tarif.“ Hamburger Abendblatt, 2.11.2011
- „Betrachtet man den Leser nur als Käufer, wäre zu fragen, ob sich das Buch tatsächlich schlechter verkaufen würde, wenn ein asphaltierter Weg fälschlich als geteilter Weg bezeichnet wird.“ Suhrkamp „streicht das Geld aus dem Verkauf nicht als Rendite ein, sondern investiert es in den Erhalt der Bedingungen, unter denen weiter gute Bücher entstehen. Das macht einen vielleicht nicht so reich wie andere, aber solange es Leser gibt, die verstehen, dass der Respekt des Verlags gegenüber den Autoren am Ende auch ihnen gilt ..., so lange kann man überleben.“ Spiegel 51/2012, S. 150: Der Schriftsteller Stephan Thome über die **Suhrkamp**-Kultur
- “I don’t want to be in that business if I make products that are damaging the environment.” “Patagonia will never be completely socially responsible. It will never make a totally sustainable nondamaging product. But it is committed to trying.” **Yvon Chouinard, founder of Patagonia** (Outdoor Anbieter).



**DON'T BUY  
THIS JACKET**

**patagonia**  
patagonia.com

## COMMON THREADS INITIATIVE

### REDUCE

**WE** make useful gear that lasts a long time

**YOU** don't buy what you don't need

### REPAIR

**WE** help you repair your Patagonia gear

**YOU** pledge to fix what's broken

### REUSE

**WE** help find a home for Patagonia gear

you no longer need

**YOU** sell or pass it on\*

### RECYCLE

**WE** will take back your Patagonia gear

that is worn out

**YOU** pledge to keep your stuff out of

the landfill and incinerator



### REIMAGINE

**TOGETHER** we reimagine a world where we take

only what nature can replace

**patagonia**  
patagonia.com

New York Times, November 2011

# Chancen verdienter Reputation

- Geschäftspraktiken, die sich nicht rechtfertigen lassen, haben es schwer.
- Es gibt eine ethische Eigendynamik, der sich die Unternehmen nur schwer entziehen können → „Raising the bar“ (UN Global Compact) → Es zählt das ethisch bessere Argument (in Grenzen).
- Wir beobachten Ansätze eines Ethikwettbewerbs (Migros / Coop)
- ➔ *Es besteht die Denkmöglichkeit eines Korridors verdienter Reputation – und dieser ist vermutlich noch kaum ausgeschöpft.*

# Mögliche Beispiele

- Kritik an Nahrungsmittelspekulationen → „Kein Geschäft ist es wert, den guten Ruf der Deutschen Bank aufs Spiel zu setzen.“ (Josef Ackermann) → foodwatch-Geschäftsführer Thilo Bode bewertete die schnelle Reaktion als positiv, forderte jedoch ein zügiges Handeln. "Wir erwarten, dass es die Deutsche Bank mit einer Prüfung ernst meint – denn es geht nicht in erster Linie um den Ruf eines Instituts, sondern um Leid und Leben von Menschen.“ (www.foodwatch.de 2011)
- Wegen der Vertreibung von Kleinbauern in Uganda steht das Kaffee-Unternehmen Neumann in der Kritik - ein Zulieferer von Dallmayr. Der Feinkosthändler nimmt nun die Bohnen der Neumann-Gruppe aus dem Sortiment. (www.berliner-zeitung.de 2012)
- Das beste Preis-Leistungs-Verhältnis zu bieten und gleichzeitig die soziale und gesellschaftliche Verantwortung wahrzunehmen – dieser Aufgabe stellt sich die Migros jeden Tag. Das darf man dann durchaus wieder einmal erwähnen, wenn sich ein Konkurrent wieder mit «Supi-Dupi-Tiefstpreisen » brüstet ... Migros-Magazin 46, 9. November 2009, S. 4, Hans Schneeberger, Chefredaktor

# Grenzen verdienter Reputation

- Kein neuer Pauschal-Harmonismus (System vs. Lebenswelt)
- Nicht höchstmöglicher, sondern ausreichender Gewinn
- Bloss Korridor → Zumutbarkeitsproblematik
- ➔ Es bedarf des „ethical displacement“ (De George), damit der Verantwortungsbewusste im Wettbewerb nicht der Dumme ist.
  - ▶ Branchenvereinbarungen
  - ▶ Ordnungsrahmen, national – global
- ➔ Ordnungspolitische Mitverantwortung liegt im *ethisch wohlverstandenen Eigeninteresse*.