

Ludger Heidbrink

Wie moralisch sind Unternehmen?

Essay

Lange Zeit hat in der Wirtschaft die Ansicht vorgeherrscht, die Übernahme sozialer Verantwortung koste viel Geld und bringe wenig Gewinn. Mittlerweile hat sich das Blatt gewendet. Immer mehr Unternehmen entdecken im gesellschaftlichen Engagement die Chancen, moralische und wirtschaftliche Zwecke miteinander zu verbinden. Unter der Devise *doing well by doing*

good werden soziale Aktivitäten nicht mehr als lästige Pflicht betrachtet, sondern als ökonomisch sinnvolle Investitionen, die sich in der Wertschöpfung und der Marktkapitalisierung von Unternehmen niederschlagen. Nach einer jüngst

veröffentlichten Studie des IBM Institute for Business Value sehen fast siebzig Prozent der befragten Unternehmen in Corporate-Social-Responsibility(CSR)-Initiativen einen Renditefaktor, der in nachhaltigem Wachstum, Wettbewerbsvorteilen und höherer Reputation zum Ausdruck kommt.¹

Was ist davon zu halten? Sind wir Zeugen eines Wertewandels, der aus Unternehmen neue Wohltäter der Menschheit macht und die Attacken auf den entfesselten Marktkapitalismus Lügen straft? Oder handelt es sich bei der Konjunktur von CSR um ein bloßes Businessphänomen, das darin besteht, Moral möglichst gewinnbringend zu verkaufen? Unternehmensethische Aktivitäten werfen vor allem deshalb Profite ab, weil auf globalen Märkten moralische Integrität und soziales Engagement von Aktionären, Mitarbeitern und Konsumenten honoriert werden. Das „gute“ Unternehmen wird zum erfolgreichen, indem es sich an gesellschaftlich erwünschten Verhaltensstandards orientiert. In

den Augen skeptischer Beobachter erhält die unternehmerische Ethik damit einen instrumentellen Charakter, durch den sie ihre Glaubwürdigkeit einbüßt. Der Vorwurf lautet: Wo Moral aus ökonomischen Gründen befolgt wird, ist sie keine mehr.

Hinter diesem Vorwurf verbirgt sich die rigoristische Vorstellung, dass moralische Werte von der Indienstnahme für wirtschaftliche Zwecke freigehalten werden müssen. Diese Sichtweise ist nicht nur typisch für eine hierzulande weit verbreitete Abneigung gegen alles Ökonomische, die tief in der deutschen Nationalgeschichte verwurzelt ist. Verstellt wird damit auch der Blick auf die besondere Verbindung von Wirtschaft und Moral. Soziale und ökonomische Verantwortung müssen keinen Gegensatz darstellen, wenn die Verantwortung zu einem selbstverständlichen Teil der Unternehmenskultur wird, wovon die deutsche Wirtschaft freilich noch ein gutes Stück entfernt ist.

Streit um das Verantwortungsprinzip

Entsprechend umstritten ist die marktwirtschaftliche Rolle des Verantwortungsprinzips. Hält man sich an den bekannten Satz von Milton Friedman: „The social responsibility of business is to increase its profits“, so besteht die moralische Verpflichtung von Unternehmen darin, rentabel zu wirtschaften und Gewinne zu erzielen. Auf der anderen Seite existiert eine lange Tradition der gemeinwohlorientierten Marktwirtschaft, wonach es zur Unternehmenspraxis gehört, sich für gesellschaftliche Aufgaben einzusetzen.

Heute verstehen sich immer mehr Unternehmen als „Corporate Citizens“, die mit Geld- und Sachspenden öffentliche Einrichtungen wie Kindergärten, Schulen oder Krankenhäuser subventionieren, ihre Mitarbeiter bei ehrenamtlichen Aktivitäten unterstützen oder Dienstleistungen und Gerätschaften kostenlos zur Verfügung stellen. Gleichzeitig haben die CSR-Initiativen zugenommen, zu denen nicht nur das soziale Engagement von Unternehmen zählt, sondern auch die moralische Verpflichtung gegenüber Mitarbeitern, Kunden, Zulieferern und anderen Stakehol-

¹ Vgl. George Pohle/Jeff Hittner, *Attaining Sustainable Growth through Corporate Social Responsibility*, New York 2008, S. 3.

Ludger Heidbrink
Dr. phil., geb. 1961; Direktor des Center for Responsibility Research (CRR) am Kulturwissenschaftlichen Institut Essen und Privatdozent für Philosophie an der Universität Kiel, Goethestraße 31, 45128 Essen. ludger.heidbrink@kwi-nrw.de

dergruppen sowie die Einhaltung von ökologischen, arbeits- und menschenrechtlichen Standards.

Währenddessen wächst aber auch die Kritik an der Marktwirtschaft. Schon länger ist der Ausdruck „Neoliberalismus“ zum Schlagwort für zahlreiche Fehlentwicklungen der Wirtschaft und ihrer Protagonisten geworden, die gern mit Metaphern aus dem Tierreich wie „Raubtierkapitalismus“ oder „Heuschrecken“ attackiert werden. Kritiker werfen dem „Neoliberalismus“ vor, dass die Dominanz von Markt und Wettbewerb zu einer ökonomisch geprägten Gesellschaft geführt habe, die durch rücksichtsloses Vorteilsstreben gekennzeichnet sei. Der Abbau von Arbeitsplätzen, zahlreiche Korruptionsskandale und Bilanzfälschungen sowie überzogene Managergehälter haben zur Folge, dass Unternehmen und ihre Führungskräfte gegenwärtig in einem äußerst schlechten Licht dastehen. In einer Studie des FAZ-Instituts von 2006 gaben die Befragten an, dass etwa siebenzig Prozent der Manager und sechzig Prozent der Unternehmen nur eine „geringe oder keine Verantwortung“ tragen, womit die Wirtschaft noch hinter der Politik auf dem letzten Platz liegt.¹²

Vor diesem Hintergrund ist es nicht verwunderlich, dass das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen auf große Zweifel trifft. Den CSR-Hochglanzbroschüren aus den PR-Abteilungen wird genauso wenig Glauben geschenkt wie Reports über „Socially Responsible Investing“ oder Bilanzen zum Kultursponsoring. Die „Mission-Statements“ und „Ethics-Guidelines“, mit denen Unternehmen ihre Homepages schmücken, werden von einem Großteil der Bevölkerung ebenso wenig ernst genommen wie die öffentliche Präsentation von unternehmerischen „Best-Practice“-Erfolgen, die vom Klimaschutz über Mikrokredite bis zur medizinischen Hilfe in Entwicklungsländern reichen. Das Öko- und Bio-Labeling von Produkten oder die Kooperation mit Organisationen wie Transparency International werden als notdürftige Kompensationen und moralische Ablenkungsmanöver betrachtet, die vorran-

gig der Imagepflege und dem Marketing dienen und entsprechend als „Greenwashing“ oder neuerdings „Bluwashing“ kritisiert werden.

Dem Vorwurf der ethischen Camouflage steht der Umstand gegenüber, dass immer mehr Unternehmen mit moralisch fundierten Geschäftspraktiken Gewinne machen. So führt nicht nur die Befolgung von Corporate-Governance-Regeln bei Aktiengesellschaften zu einer um zwanzig Prozent besseren Bewertung an der Börse, es lässt sich insgesamt beobachten, dass die Einhaltung sozialer, ökologischer und ethischer Standards zur Wertschöpfung beiträgt. Nach Schätzungen des World Economic Forum gehen mehr als vierzig Prozent der Marktkapitalisierung eines Unternehmens auf dessen Reputation zurück. In wachsendem Maß sind Investoren und Konsumenten also daran interessiert, dass Unternehmen sich an integren Verhaltensprinzipien orientieren, in ihrer Geschäftspraxis Loyalität und Fairness walten lassen und sich für soziale Zwecke einsetzen.

Veränderte gesellschaftliche Erwartungen

Der Umstand, dass moralische Prinzipien zum „Business Case“ geworden sind, ist indes kein Indiz dafür, dass sich in der Wirtschaft ein Wertewandel vollzogen hat, durch den Kriterien der Rentabilität und Produktivität eine geringere Rolle als zuvor spielen. Die Berücksichtigung ethischer Standards in der Unternehmenspraxis ist vielmehr Ausdruck einer gewandelten gesellschaftlichen Lage, in der die sozialen Akteure insgesamt größeren Wert auf umweltverträgliche Produkte, humane Arbeitsbedingungen und faire Gewinnverteilungen legen. Die „Moralisierung der Märkte“, die sich seit einigen Jahren vollzieht, beruht auf dem Zusammenwirken widersprüchlicher Faktoren, zu denen nicht nur die globale Ausweitung der Marktzone, sondern auch der wachsende Wohlstand und die zunehmende Informiertheit der Konsumenten gehören.¹³

Es ist vor allem das Ineinandergreifen von Produktion und Konsumtion auf einem hohen Aufmerksamkeits- und Anspruchsniveau der Bevölkerung, das die Unternehmen

¹² Vgl. FAZ-Institut für Management, Markt und Medieninformation/DBV-Winterthur Versicherungen, Studie 2006: Verantwortung, Frankfurt–Wiesbaden 2006, S. 21.

¹³ Vgl. Nico Stehr, Die Moralisation der Märkte. Eine Gesellschaftstheorie, Frankfurt/M. 2007, S. 49 ff.

dazu nötig, in ihrer Geschäftspraxis stärker als bisher soziale und ethische Kriterien zu berücksichtigen. Damit stellt sich die Frage, wie nachhaltig die Moralisierung der Marktwirtschaft tatsächlich ist.

Es dürfte sehr wahrscheinlich sein, dass das soziale Engagement von Unternehmen nur so lange aufrechterhalten wird, wie es sich betriebswirtschaftlich rechnet. Der hohe Kostendruck und die Renditeerwartungen, denen vor allem Kapitalgesellschaften auf dem Weltmarkt ausgesetzt sind, sorgen dafür, dass CSR-Aktivitäten nur dann weiter vorangetrieben werden, wenn sie in den Bilanzen positiv zu Buch schlagen. Dieser Effekt wird dadurch verstärkt, dass die Bilanzierungsmethoden für soziales Engagement immer noch unterentwickelt sind und es nicht sicher ist, wie weit ethisches Investment tatsächlich zur Wertsteigerung oder zu Kursgewinnen führt.¹⁴ Die Berücksichtigung sozialer und moralischer Verhaltensprinzipien wird deshalb stark konjunkturabhängig bleiben und eine unberechenbare Variable im operativen Geschäft bilden, dessen Ausrichtung auch in Zukunft von realen Gewinnverläufen bestimmt sein wird.

Unternehmenskultur und Moral

Umso wichtiger ist es für Firmen und Konzerne, moralische Überzeugungen in der eigenen Unternehmenskultur auszubilden. Der Schriftsteller und mittelständische Unternehmer Ernst-Wilhelm Händler drückte dies anlässlich der Korruptionsskandale bei Siemens so aus: „Wer wirklich mehr Moral im Wirtschaftsleben will, muss auf eine ebenso harmlose wie sarkastische Lösung setzen: Die Moral kann nur von innen kommen. Der Manager muss überzeugt sein, dass die Einhaltung der Normen und die Verfolgung der Werte, die Moral ausmachen, den wohlverstandenen, langfristigen Interessen seiner Firma dienen.“¹⁵

Die Glaubwürdigkeit von CSR-Aktivitäten hängt davon ab, wie weit es Unternehmen gelingt, das soziale Engagement in der Organi-

¹⁴ Vgl. David Vogel, *The Market of Virtue. The Potentials and Limits of Corporate Social Responsibility*, Washington 2006, S. 16 ff.

¹⁵ Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 23. 1. 2008, S. 33.

sation zu verankern. Die Verankerung moralischer Überzeugungen in den „Köpfen“ der Mitarbeiter trägt dazu bei, dass Unternehmen auf dem Markt als authentische Akteure wahrgenommen werden, die Ethik-Kodizes ernst nehmen und sie aus wohl bedachten Gründen befolgen. Unternehmen mit einer intakten Organisationskultur sind nicht nur weniger anfällig für kriminelle Handlungen und die Missachtung sozial-ethischer Standards. Sie sind auch ökonomisch leistungsfähiger und besitzen ein höheres Ansehen bei Mitarbeitern, Arbeitnehmern und Kunden.

Wird damit aber nicht die Moral zum Geschäftsfaktor degradiert? In der Debatte um den Stellenwert von CSR taucht immer wieder der Vorwurf auf, dass die soziale Verantwortung von Unternehmen nicht ernst zu nehmen sei, wenn sie nicht aus rein moralischen Gründen erfolge.¹⁶ Der Vorwurf trifft bei genauerer Betrachtung jedoch nur bedingt zu. Denn in der Wirtschaft besitzt die Moral einen anderen Stellenwert als im normalen Leben. Wo Individuen zugemutet werden kann, gegen ihre Neigungen und Interessen ethischen Verpflichtungen zu folgen, weil sie in überschaubaren Anerkennungsverhältnisse leben, kann von Unternehmen nicht verlangt werden, dass sie ihre Marktoperationen kategorischen Moralprinzipien unterordnen, da Märkte durch unvollständige Informationen und defizitäre Anreizstrukturen gekennzeichnet sind. Die ökonomische Moral bleibt unter den Effizienznöten und Renditezwängen globaler Märkte ein nachgeordnetes Handlungsprinzip, das zwar in die kapitalistische Gewinnlogik eingreifen kann und muss, aber letztlich nur begrenzten Einfluss auf sie hat.

Ethik und Erfolg

Die Verfolgung von CSR-Aktivitäten ist deshalb keine Garantie, dass Unternehmen bei wachsenden Problemen nicht vom Pfad der Tugend abweichen und aus dem sozialen Engagement aussteigen. Es gibt genügend Bei-

¹⁶ Vgl. Ulrich Thielemann, *Unternehmensverantwortung ethisch ernst genommen: The Case against the Business Case* und die Idee verdienter Reputation, in: Ludger Heidbrink/Alfred Hirsch (Hrsg.), *Verantwortung als marktwirtschaftliches Prinzip. Zum Verhältnis von Moral und Ökonomie*, Frankfurt–New York 2008, S. 220 ff.

spiele dafür, dass Unternehmen ihre gesellschaftliche Verantwortung aufgeben, wenn sie sich nicht mehr „rechnet“. Das Energie-Unternehmen Enron gehörte bis zu seinem ökonomischen Absturz und den daraus resultierenden Bilanzfälschungen zu den umwelt- und sozialverträglichsten Arbeitgebern der USA. Unter dem Druck des globalen Wettbewerbs können Unternehmen soziale Ziele häufig nur dadurch erreichen, dass sie die Kosten an Anleger und Kunden weitergeben oder sich aus ethischen Aktivitäten zurückziehen.¹⁷

Umso entscheidender ist es, dass Unternehmen eine Kultur der Eigenverantwortung entwickeln, die dazu beiträgt, dass moralische und ökologische Standards auch dort eingehalten werden, wo sie ökonomische Belastungen mit sich bringen. Man kann von Unternehmen nicht erwarten, dass sie die Fehler der staatlichen Politik durch Zahlungen aus der Firmenkasse ausgleichen, wohl aber, dass sie sich an sozial- und umweltrechtliche Grundregeln halten. Solange dies gewährleistet ist, besteht kein Einwand dagegen, moralische Prinzipien zur Gewinnerzielung einzusetzen. Im Gegenteil, wo Unternehmen durch Ethik zum Erfolg gelangen, wächst das Vertrauen in die Integrität des Unternehmens, die am Ende wieder der wirtschaftlichen Produktivität zugute kommt.

Der Streit um die Alternative von sozialer und ökonomischer Verantwortung ist so gesehen müßig. Unternehmen müssen beiden Formen der Verantwortung gerecht werden. Erst, wenn sie Gewinne erwirtschaften, können sie moralisch agieren. Und indem sie moralisch agieren, erhöhen sie ihre Gewinnchancen. Für dieses produktive Wechselverhältnis zu sorgen, ist Aufgabe der Unternehmensführung, aber auch der Bürgerinnen und Bürger, die durch ihre Kaufentscheidungen dazu beitragen, dass Moral zum festen Bestandteil des Geschäfts wird.

¹⁷ Vgl. Robert Reich, *Superkapitalismus. Wie die Wirtschaft unsere Demokratie untergräbt*, Frankfurt/M.–New York 2008, S. 226.

Sebastian Braun

Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland

Im deutschen Sozialstaatsmodell führen Wirtschaftsunternehmen vielfältige gesellschaftliche Aktivitäten durch, die man als spezifische Form gesellschaftlichen Engagements bezeichnen kann. Sie beteiligen sich an Gesetzgebungsverfahren, sie verpflichten sich zur Einhaltung arbeits-, sozial- und umweltrechtlicher Regelungen, sie handeln Tarifverträge mit Gewerkschaften aus, sie beteiligen sich aktiv im dualen Ausbildungssystem, sie führen Beiträge an die Sozialversicherungen ab, und sie zahlen Steuern.

Dieses in der sozialen Marktwirtschaft institutionalisierte, korporatistisch ausgehandelte, in gesetzlichen Regelungen kodifizierte und insofern sehr traditionsreiche Unternehmensengagement sieht sich zunehmend internationalen Diskussionen ausgesetzt, die vor allem durch angloamerikanische Debatten geprägt sind. Leitbegriffe dieser Diskussionen sind Corporate Social Responsibility (CSR), Corporate Responsibility (CR) oder Corporate Citizenship (CC). Zwar unterscheiden sich diese Begriffe und die damit verbundenen Vorstellungen in ihrer inhaltlichen Akzentsetzung und politischen Stoßrichtung. Gemeinsam ist ihnen aber die Idee, dass Unternehmen über gesetzliche Vorgaben und über ihre eigentliche Geschäftstätigkeit hinaus in selbst gewählten gesellschaftlichen Bereichen und eigens initiierten Projekten von ihrer Freiheit zum Engagement Gebrauch machen (sollten) – sei es in den Bereichen Bil-

Sebastian Braun

Prof. Dr. soc., Dr. phil. habil., geb. 1971; Professor an der Universität Paderborn, Direktor des Forschungszentrums für Bürgergesellschaftliches Engagement, Warburger Straße 100, 33098 Paderborn. Sebastian.Braun@uni-paderborn.de