

Herausgeber Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik · EBEN Deutschland e.V.  
Bayreuther Str. 35 · D - 10789 Berlin +49.30.236 276 75 · www.dnwe.de · info@dnwe.de  
Im Internet www.forum-wirtschaftsethik.de ISSN 2194-9247

## INHALT

- 2 Alexander Brink  
Die Wiedergeburt des Ehrbaren Kaufmanns
- 8 KONTROVERS  
Berichterstattungspflicht zu CSR-Themen?
- 14 NEUERE FORSCHUNG  
CSR als Erfolgsfaktor bei M&A-Transaktionen?
- 18 PRAXIS-PROFIL  
CSR-Praxisforum im ZfW
- 19 REZENSIONEN  
Noll: Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft  
Skidelsky / Skidelsky: Wie viel ist genug?
- 24 NETZWERK DNWE  
Aktivitäten der Mitglieder
- 26 DNWE e.V.  
Impressionen · Finis · Neue Mitglieder

## MITWIRKENDE DIESER AUSGABE

Alexander Brink, Monika Eigenstetter *Redaktion* · Joachim Fetzer *Red. V.i.S.d.P.* · Annette Kleinfeld · Cornelia Müller *Layout* · Ewald Stübinger, Katja Theuerkorn, Ina Verstl, *Redaktion* · Bernd Wagner · Katharina Wiegmann *Redaktionsassistentin*

## EDITORIAL

Liebe Leserin, lieber Leser,

er war nicht geplant, aber hat sich bei der Zusammenstellung der Beiträge für diese Ausgabe so ergeben: Ein skeptischer Unterton gegenüber zu großer Außensteuerung. In „Ergänzung“ zum Beitrag Beschoner (forum wirtschaftsethik online 2/2012) setzt sich Alexander Brink positiv mit der Figur des Ehrbaren Kaufmanns auseinander und kritisch mit bekannten Prinzipien, Kodizes und Standards, für welche er in Anlehnung an Freud den Begriff „Korporations-Über-Ich“ prägt. Die Möglichkeiten und Grenzen von Innen- und Außensteuerung sind auch Kernpunkte der Diskussion über einen EU-Gesetzesvorschlag, zu dem das dnwe Stellung bezogen hat. Wir haben einige Links zu Stellungnahmen anderer Verbände zusammengestellt, die sich mit einem Augenmerk auf das von Brink konstatierte Korporations-Über-Ich besonders interessant lesen.

Was ist das Ich und was ist das Über-Ich, wenn es um Lebensqualität und Arbeitsleistung, Wohlstand und Wachstum geht? Ist Außen-Steuerung hierbei möglich, nötig und wünschenswert? Damit beschäftigen sich die Rezension zu Skidelsky sowie das Finis.

Bei der Lektüre der weiteren Rezensionen, eines ernüchternden Berichts aus der Forschung und diverser Berichte aus dem dnwe wünschen wir Ihnen viel Vergnügen – ebenso wie eine selbstbestimmte und lesereiche Sommerzeit.

Die Redaktion im Juli 2013

Alexander Brink

## DIE WIEDERGEURT DES EHRBAREN KAUFMANNNS

Sigmund Freud hat im Jahre 1930 ein Buch mit dem klangvollen Titel *Das Unbehagen in der Kultur* veröffentlicht. Dieses Werk, das sicherlich zu den einflussreichsten kulturkritischen Schriften des 20. Jahrhunderts gehört, könnte aktueller nicht sein. Freud selbst schreibt in seinem achten Kapitel pathetisch: „Das Kultur-Über-Ich hat seine Ideale ausgebildet und erhebt seine Forderungen.“ (Freud 1929|30/2000, 267). Diese Forderungen werden in Form einer Ethik an menschliches und korporatives Verhalten jedoch – so Freud – als uneinlösbare Ansprüche formuliert. Auch gegenwärtig verspüren viele Menschen ein Unbehagen. Die Vielfalt der Erscheinungsformen korporativer moralischer Defektion hat nicht erst mit dem Enron-Skandal begonnen und sie wird sicherlich nicht mit der jüngsten, schrecklichen Katastrophe in Bangladesh enden. Das Unbehagen ist in der *Korporation* angekommen.

Doch es ist nicht an der Zeit, gesellschaftliche Missstände zu beklagen, sondern Lösungen anzubieten. Optimisten würden hier sicherlich auf die üblichen Instrumente verweisen: Da sind zunächst *Prinzipien* wie die OECD-Prinzipien, die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte („Ruggie Principles“ – benannt nach John Ruggie) oder die schon etwas in die Jahre gekommenen Sullivan Prinzipien, 1977 von Pastor Leon Sullivan entwickelt. Dann die *Kodizes* wie der UN Global Compact, der Deutsche Nachhaltigkeitskodex DNK oder der Deutsche Corporate Governance Kodex DCGK.<sup>1</sup> Wer es konkreter haben möchte, für den gibt es eine mittlerweile kaum zu überschauende Anzahl von *Standards* wie AA1.000, SA8.000, ISO 9.000, ISO 14.000, ISO 31.000 und – jüngst viel diskutiert – ISO 26.000. Und schließlich noch die Richtlinien für die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten der Global Reporting Initiative GRI. Deren jüngste Konferenz hat vor einigen Wochen ca.

1.600 TeilnehmerInnen in Amsterdam versammelt, alle auf der Suche nach dem Heiligen Gral der standardisierten Berichterstattung. Das *Korporations-Über-Ich* entwickelt sich.

Menschen und Unternehmen suchen nach Orientierung, in einer Welt, die durch Komplexität und Veränderungsdynamik unkontrollierbar geworden ist. Und es scheint, als ob Freuds Über-Ich diesmal in der Gestalt einer *Außensteuerung von Wirtschaft* erscheint. Freud spitzt zu: „Die Ethik ist also als ein therapeutischer Versuch aufzufassen, als Bemühung, durch ein Gebot des Über-Ichs zu erreichen, was bisher durch sonstige Kulturarbeit nicht zu erreichen war“ (Freud 1929|30/2000, 267).

Aber könnte es sein, dass wir bei all der Standardisierung, Globalisierung, Bürokratisierung und Zertifizierung von unternehmerischer Verantwortung allmählich in einen roten Drehzahlbereich gelangen? Übersteuern wir gerade? Mit Freud würde man sagen: „dies [das Kultur-Über-Ich, Anm. A.B.] kümmert sich nicht genug um die Tatsachen der seelischen Konstitution des Menschen, es erläßt ein Gebot und fragt nicht, ob es dem Menschen möglich ist, es zu befolgen“ (Freud 1929|30/2000, 267). Gleiches gilt für Korporationen. Viele Unternehmen fühlen sich überfordert, suchen mittlerweile nicht mehr nach den Feldern ihrer Verantwortung, sondern nach deren Grenzen: Materialitäts- oder Wesentlichkeitsanalysen sollen dabei helfen. Die ersten Großkonzerne bauen ihre Compliance-Abteilungen wieder ab, CR-Abteilungen lösen sich auf, hybride Organisationsformen entstehen, alternative Wirtschaftskonzepte boomen. Aber was ist die Alternative? Liegt der Kontrapunkt in der *Innensteuerung*? Freud hat genau in der fehlenden Innensteuerung das Unbehagen in der Kultur identifiziert: im Schuldbewusstsein, das durch eine feindliche Beziehung zu einer äußeren Autorität entsteht. Das Schuldgefühl manifestiert sich im persönlichen Gewissen, das unter der Aggression des Über-Ichs gegen das Ich kämpft.

Kant hat uns in der seiner bekannten Schrift *Was ist Aufklärung?* ermuntert, unseres eigenen Verstandes zu gebrauchen: „Habe den Mut, Dich Deines eigenen Verstandes zu bedienen“ (Kant 1784) oder in der mindestens ebenso oft zitierten lateinischen Version: *sapere aude!* Haben wir unsere eigene Fähigkeit zur

<sup>1</sup> Und hier nicht zu vergessen die zahlreichen *Branchenkodizes* wie zum Beispiel die der Spielzeug-, Steine- oder Chemischen Industrie

autonomen Entscheidung unterschätzt? In der Ökonomik setzen wir auf den *rationalen Akteur*: auf den klugen und weisen Wirtschaftsmenschen, der sich in seiner modelltheoretischen Umwelt als homo oeconomicus blitzgescheit für die beste aller Alternativen entscheidet (vgl. McKenzie/Tullock 1984).<sup>2</sup> Letztlich ist er aber nicht mehr, aber auch nicht weniger als eine Entscheidungsmaschine, die über Anreize – ökonomisch gesprochen: Restriktionen – motiviert und gesteuert wird.<sup>3</sup> Aufklärung und Autonomie sind etwas anderes. Dies gilt auch für Korporationen: die Frage nach dem *sense of purpose* oder der *licence to operate* steht bei vielen Unternehmen auf der Tagesordnung. Wie organisiere ich Wirtschaft? Warum wirtschaftete ich so, wie ich wirtschaftete? Für wen und für welche Lebensform stifte ich Nutzen? Was ist mein Beitrag für die Gesellschaft? Diese Fragen gilt es zunächst zu stellen, erst dann geht es um die verantwortbare Gewinnorientierung unter ökologischen und sozialen Nebenbedingungen.<sup>4</sup>

Vor diesem Hintergrund erstaunt es, dass die Wissenschaft sich bislang sehr wenig und vor allem wenig ernsthaft mit der Idee des Ehrbaren Kaufmanns auseinandergesetzt hat. Es finden sich lediglich vereinzelte historische Quellen und einige neuere Publikationen (vgl. Klink 2008, Wegmann 2009 oder Schwalbach 2007). Selbst die jüngere CSR-Forschung springt sehr schnell – per Analogieschluss – vom Ehrbaren Kaufmann auf das CR-Managementkonzept und damit von der Person auf die Institution. Gerade aus der gelebten Berufspraxis und durch Gespräche mit Führungskräften hingegen hört man immer wieder, dass der Grundgedanke des Ehrbaren Kaufmanns bei kleineren und mittleren Unternehmen (KMUs) sehr erfolgreich gelebt wird. Man könnte also guten Gewissens die Position vertreten, dass der Ehrbare Kaufmann keineswegs antiquiert sei und ad acta gelegt werde

sollte. Ganz im Gegenteil: er ist relevant, zeitgemäß und innovativ. Für die Wiedergeburt des Ehrbaren Kaufmanns möchte ich im Folgenden ein paar Anregungen liefern, wohl wissend, dass eine ernsthafte – analytische oder empirische – Auseinandersetzung mit dem Ehrbaren Kaufmann zumindest aus einer rein ökonomischen Perspektive schwer ist.

Der Ursprung des Kaufmannsethos liegt in der italienischen Renaissance und im Städtebund der Hanse. Die ökonomischen und gesellschaftlichen Bedingungen waren zur damaligen Zeit sicherlich andere als die heutigen. Es war die Zeit, in der sich die Städtehanse bildete, parallel zu den Zünften in den größeren Städten. Der Ehrbare Kaufmann war eine Art *homo sustinens*<sup>5</sup>, der seine wirtschaftlichen Aktivitäten auf den nachhaltigen Erhalt seines Unternehmens ausrichtete. Er hatte dabei nicht nur ein starkes Interesse am Erfolg seines Unternehmens, sondern auch an der Gesellschaft. Letzteres war doppelt motiviert: zum einen strebte der Kaufmann eine stabile Infra- und Governancestruktur an, zum anderen wollte er den sozialen Frieden in seinem unmittelbaren Umfeld sichern. Dies geschah selbstverständlich aus einem wohlverstandenen Eigeninteresse: nur so konnte er erfolgreichen Handel betreiben. Die Motivation seines Handelns kam aus ihm selbst. Der Ehrbare Kaufmann galt als tugendhaft und ehrbar. Sein Ruf war ausgezeichnet. Dieser gründete auf dem Kaufmannswort, von dem Luca Pacioli 1494 schreibt: „Es gilt nichts höher als das Wort des guten Kaufmanns und so bekräftigen sie ihre Eide, indem sie sagen: Bei der Ehre des wahren Kaufmanns“ (Pacioli 1494, zitiert nach Witt 2007, 91).<sup>6</sup> Dass auch heute noch in Antwerpen etwa der Diamantenhandel mit solch archaischer Simplität eines bloßen Handschlags funktioniert, wissen nur wenige. Wer sich nicht an sein Versprechen hält, wird steckbrieflich gemeldet und lebenslang von allen Börsen ausgeschlossen. Das System funktioniert auch ohne Compliance.

Betrachten wir die *Ehrbarkeit* des Kaufmanns genauer, so möchte ich eine innere von einer äußeren Ehrbarkeit unterscheiden (vgl. Abbildung 1).

<sup>2</sup> Zur kritischen Auseinandersetzung mit dem Modell siehe zum Beispiel Brink/Eurich 2006.

<sup>3</sup> Mittlerweile ist auch in der ökonomischen Forschung sehr gut belegt, dass die Heuristik des homo oeconomicus ihre Grenzen hat. Dies zeigt sich nicht nur in der experimentellen Ökonomik, sondern auch durch die Ergebnisse rund um die begrenzte Rationalität (*bounded rationality*) (vgl. Simon 1947/1997). Darüber hinaus gibt es auch jüngere Studien, die Schwachstellen einer falschen externen Anreizsteuerung aufdecken: neben dem Verstärkungseffekt gibt es nämlich nicht selten *Verdrängungseffekte* (z.B. von intrinsischer Motivation).

<sup>4</sup> Ein interessanter Ansatz zur Gewinnorientierung unter Nebenbedingungen findet sich bei Dubs 2012.

<sup>5</sup> Ein Begriff, der erstmals und in einem anderen Zusammenhang von Bernd Siebenhüner verwendet wurde (vgl. Siebenhüner 2001).

<sup>6</sup> Im Lateinischen: Per fidem bonae et fidelis mercatoris.

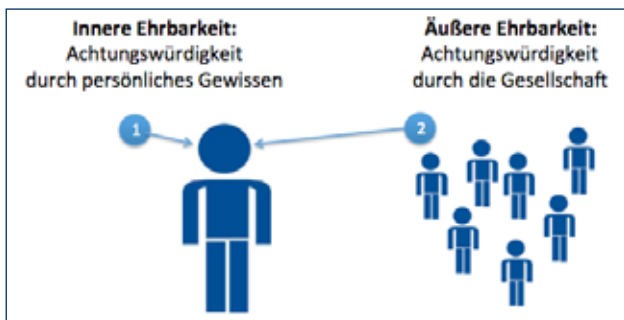


Abbildung 1: Unterscheidung in die innere und äußere Ehre des Kaufmanns (eigene Darstellung)

Die innere Ehrbarkeit bezieht sich auf die Achtungswürdigkeit durch das persönliche Gewissen. Der Ehrbare Kaufmann prüft also sozusagen bei jeder Entscheidung, ob er diese gegenüber sich selbst vertreten kann. Treffe ich eine richtige, eine anständige Entscheidung? Ist sie verhältnismäßig, kann ich sie öffentlich verteidigen? Hätten meine Vorfahren diese Entscheidung auch so getroffen und würden meine Kinder sie ähnlich treffen? Dieses Gedankenexperiment erinnert stark an den unparteiischen Beobachter aus der *Theorie der ethischen Gefühle* von Adam Smith (vgl. Smith 1959/2004).<sup>7</sup> Der unparteiische Beobachter prüft, ob andere meine Entscheidung billigen würden. Kantianisch handelt der Kaufmann nach der *Maxime*, durch die er zugleich wollen kann, dass sie ein allgemeines Gesetz werde. Wie bei der goldenen Regel, andere so behandeln, wie man selbst auch von ihnen behandelt werden möchte. Die *äußere Ehrbarkeit* bezieht sich auf die *Achtungswürdigkeit durch die Gesellschaft*. Mit Adam Smith gesprochen folgt die Prüfung durch das Prinzip der *Sympathie*, das dem Menschen ermöglicht, die Motive der Entscheidung eines anderen zu billigen oder auch eben nicht. Hier wird die kantische Handlungsmaxime sozusagen an der konkreten, dem Kaufmann umgebenen Gesellschaft geprüft, genauer: universalisiert. Dieser Universalisierungsgedanke wird später von Jürgen Habermas aufgegriffen, dessen Diskurs in vielen wirtschafts- und unternehmensethischen Ansätzen weiterhin populär ist. Mit Rawls ließe sich dieser Diskurs unter dem Schleier des Nichtwissens als Gedankenexperiment auch für Großgesellschaften durchspielen: Würde auch eine zukünftige Generation meine Entscheidung billigen?

<sup>7</sup> Insofern liefert *Smith* nicht nur eine Vorlage für das ökonomische Eigeninteresse des *homo oeconomicus*, sondern auch für den Ehrbaren Kaufmann.

Aber die Geschichte meinte es nicht gut mit dem Ehrbaren Kaufmann und seinen philosophischen Grundlagen. Anfang des 20. Jahrhunderts, genauer im Jahre 1906, verwendete der Ökonom Vilfredo Pareto zum ersten Mal den lateinischen Ausdruck *homo oeconomicus* (vgl. Manstetten 2002, 48, Anmerkung 12). Darunter versteht er eine Kunstfigur, die bei gegebenen Präferenzen auf sich verändernde Restriktionen reagiert (vgl. Abbildung 2). Das ist insofern clever, da eine Verhaltensveränderung nunmehr eindeutig auf eine Veränderung der Restriktionen zurückführbar ist. Würde man auch die Präferenzen variabel gestalten, so wäre die Verhaltensveränderung nicht so einfach zu erklären, da man sie auf eine Veränderung der Restriktionen oder auf eine Veränderung der Präferenzen zurückführen könnte. Modelle vereinfachen Wirklichkeit. In der Ökonomik, vor allem in der Neoklassik und in der Rational-Choice-Theorie, wurde diese Idee aufgenommen und der rationale Entscheider mit zahlreichen Attributen versehen: Verfolgung eigener Interessen, Orientierung an gegebenen Präferenzen, Nutzenmaximierung, Reaktion auf sich ändernde Restriktionen, vollständige Information und letztlich die rationale Entscheidung. Eine Verhaltensveränderung lässt sich somit eindeutig auf eine Veränderung von Restriktionen bei Konstanz von Präferenzen erklären.

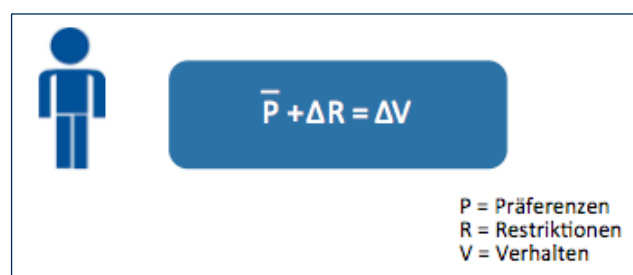


Abbildung 2: Entscheidungslogik des *homo oeconomicus* (eigene Darstellung)

Mit der Geburt des *homo oeconomicus* war zugleich das Ende des Ehrbaren Kaufmanns besiegelt. Gemäß seiner Entscheidungslogik sind die Präferenzen ja nunmehr konstant. Mit Blick auf die innere Ehrbarkeit, bei der das persönliche Gewissen als Instanz die Achtungswürdigkeit der Entscheidung prüft und durch den eigenen Verstand getestet, wird ein dem Ehrbaren Kaufmann konstitutives Element aufgehoben. Durch die konstanten Präferenzen des Ichs folgt die ökonomische Steuerung nunmehr vorrangig durch das Über-Ich.



In einer von concern durchgeführten Studie zur *Unternehmerischen Verantwortung in der Praxis* aus dem Jahre 2011 konnte gezeigt werden, dass inhabergeführte Unternehmen über eine intaktere Wertekultur verfügen als börsennotierte Unternehmen (vgl. Abbildung 3) und dies, obwohl sie deutlich weniger Corporate-Responsibility-Instrumente wie etwa Ethik- oder Verhaltenskodizes implementieren (vgl. Brink/Delbrück 2011). Befragt wurden 176 CR-Ansprechpartner aus 150 Unternehmen. Angeschrieben wurden die 250 größten börsennotierten Unternehmen und die 250 größten Familienunternehmen im deutschsprachigen Raum.

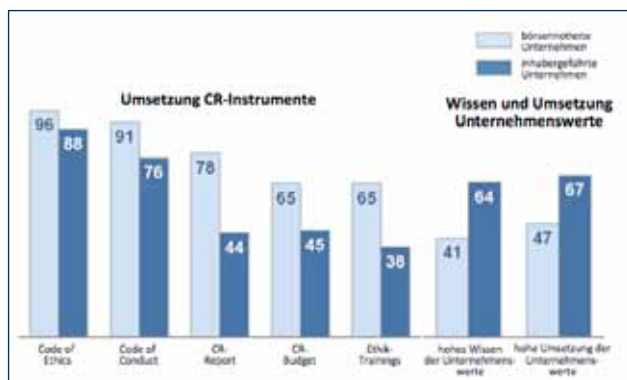


Abbildung 3: Corporate-Responsibility-Instrumente und Werte bei inhabergeführten und börsennotierten Unternehmen (in Anlehnung an Brink/Delbrück 2011)

Wenn ein solcher Zusammenhang für die 250 größten Familienunternehmen gilt, wie erst müsste der Effekt für die zahlreichen kleineren und mittleren Unternehmen aussehen, die oft inhabergeführt sind? Es scheint gute Gründe dafür zu geben, dass hier Wissen und Umsetzung von Unternehmenswerten noch positiver bewertet werden, obgleich – oder gerade weil – KMUs deutlich weniger CR-Instrumente einsetzen. Nun könnte man zurecht behaupten, dass die kleineren und mittleren Unternehmen in einer globalisierten Welt wenig Relevanz haben und daher zu vernachlässigen sind. Folgt man jedoch den neuesten Daten des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn aus dem Jahre 2010, so werden in Deutschland drei Viertel aller Auszubildenden im Mittelstand ausgebildet, nahezu zwei Drittel aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten arbeiten dort und das bei guten 37% aller Umsätze. Schließlich gehören 99,6% aller Unternehmen dem Mittelstand an: das entspricht 3,61 Millionen Unternehmen. Warum sich die Hauptströmung der Betriebswirtschaftslehre – bis auf wenige

Ausnahmen – vor dem Hintergrund dieser Zahlenlage überwiegend auf die Großunternehmen bezieht, bleibt ein Geheimnis. Möglicherweise ist dies auf das in den USA einflussreiche Buch von Berle/Means aus dem Jahre 1932 zurückzuführen (vgl. Berle/Means 1932). Die Autoren heben darin die Bedeutung von Großunternehmen und die Trennung von *ownership and control* hervor. Das homo-oeconomicus-Modell lässt sich in der Tat für das börsennotierte Großunternehmen sehr gut anwenden. Die von Berle und Means betonte Trennung von Eigentum und Kontrolle spiegelt sich in der Trennung von Prinzipal und Agent wider. Der Prinzipal – in der Regel der Aktionär – verfolgt gemäß der homo-oeconomicus-Logik ebenso seine Eigeninteressen wie der Agent, welcher in der Regel die Funktion des Managers inne hat. Da Eigeninteresse von Prinzipal und Agent oftmals nicht identisch sind, wurden gerade in den 1990er Jahren komplexe Anreizsysteme entwickelt. In der Logik der Ökonomik wird an dem Restriktionsraum (R) gearbeitet, um die stabilen Präferenzen (P) der Akteure in die gleiche Richtung zu lenken. Bei inhabergeführten Unternehmen greift diese Logik nicht, da Prinzipal- und Agentfunktion in der Rolle des Inhabers bzw. der Inhaberin zusammenfallen. Das in der Literatur dominierende Prinzipal-Agent-Problem entfällt.

Die concern-Studie brachte aber auch noch andere interessante Aspekte an das Tageslicht. So konnte sie Hinweise dafür finden, welche CR-spezifischen Vorteile mittelständische Unternehmen, KMUs und Familienunternehmen haben. Als erstes Ergebnis ist die Tatsache zu nennen, dass Familienunternehmen eine CR-Tradition vorweisen, die durch *intrinsische Motivation* der Akteure, v.a. des Inhabers bzw. der Inhaberin gekennzeichnet ist. Zum zweiten sind die CR-Initiativen häufig *organisch gewachsen*. Viele kleine Unternehmen engagieren sich seit vielen Jahren für die Region, unterstützen lokale Vereine oder setzen sich für benachteiligte Gruppen ein. Drittens findet sich eine *stabile Unternehmenskultur*, die oftmals durch die Familie geprägt wird und auch generationenübergreifend wirkt. Der vierte Vorzug liegt in dem *persönlichen Vorleben durch die Geschäftsführung*: der immer wieder geforderte *tone from the top* wird bei KMUs deutlich stärker gelebt und auch so von den Mitarbeitern wahrgenommen. Schließlich verfügen die Familienunternehmen fünftens über eine *hohe Glaubwürdigkeit*

und Authentizität ihres CR-Engagements: man wird im unmittelbaren Umfeld so wahrgenommen, wie man ist.<sup>8</sup>

Was ist also das Besondere – sozusagen die DNA – von Familienunternehmen? Ich glaube, dass man im Wesentlichen zwei Stränge ausmachen kann. Zunächst einmal nehmen Familienunternehmen immer schon eine generationenübergreifende Perspektive ein. Dies äußert sich in der Kontinuität von Werten, in der Stabilität von Kultur und in der starken Bedeutung der Inhaberfamilie. Diese Beziehung – ich nenne sie die *vertikale Reziprozität* – bezieht sich auf die Intention der jeweils in der Verantwortung stehenden Familienmitglieder, ihr Unternehmen an die nachfolgende Generation wirtschaftlich gesund zu übergeben. Idealerweise so, wie sie selbst das Unternehmen von ihren Eltern erhalten haben. Dieses, dem Nachhaltigkeitsgedanken nahestehende Phänomen stellt einen wesentlichen Unterschied zu börsennotierten und somit der Trennung von Prinzipal und Agent unterliegenden Unternehmen dar. Letztere sind daher in den vergangenen Jahren zunehmend darum bemüht, ein Nachhaltigkeitsmanagement in ihre Organisationen einzuführen. Zum zweiten besteht ein unmittelbarer Kontakt zu einer Vielzahl von Anspruchsgruppen. Dieser Beziehung – ich nenne sie die *horizontale Reziprozität* – erscheint immer dort klar und deutlich, wo die kleineren und mittleren Unternehmen regional ansässig und aktiv sind. So kennen zahlreiche KMU-Manager ihre Mitarbeiter am Standort persönlich. Auch besteht ein enger Kontakt zu den Lieferanten (und Sub-Lieferanten) sowie zu den Kunden. Im Gegensatz zu den meist global agierenden börsennotierten Unternehmen brauchen inhabergeführte Unternehmen daher auch keine umfassenden Stakeholderdialoge zu implementieren. Dies äußert sich in der starken Glaubwürdigkeit und Authentizität, ebenso wie in den regional gewachsenen CR-Aktivitäten. Auch hier gilt: vieles von dem, was börsennotierte Unternehmen im Rahmen von erfolgreichem CR-Management mühsam und kostenintensiv implementieren, ist den Familienunternehmen

<sup>8</sup> Dass intrinsische Motivation und persönliches Vorleben im homo oeconomicus-Modell ausgeblendet werden, sei hier nur angemerkt. Den Vorzügen der KMUs stehen aber auch Nachteile gegenüber: (1) abnehmendes CR-Engagement mit Zunahme der geographischen Entfernung, (2) fehlende Systematisierung und strategische Ausrichtung, (3) keine klare CR-Organisation, keine Budgets, keine CR-Funktionen, (4) kaum Kennzahlensysteme und (5) defensive Kommunikation.

bereits inhärent. Da erstaunt es umso weniger, dass die Parallelen zu einer „echten DNA“ frappierend sind (vgl. Abbildung 4).



Abbildung 4: Aufbau einer DNA mit Doppelhelix  
(Quelle: Internet)

Wie der DNA-Aufbau deutlich zeigt, sind es die vertikalen und horizontalen Verflechtungen der Doppelhelix, die ähnlich wie die vertikale und horizontale Reziprozität inhabergeführter Unternehmen wichtige Erbinformationen enthalten. Der Bezug zu einem Familienunternehmen mag etwas holprig erscheinen, dennoch geht es nur um den Kern der Argumentation: der Großteil der in der Praxis aktiven Familienunternehmen ist mit Blick auf gesellschaftliche Verantwortung von Natur aus entsprechend veranlagt. Ähnlich im Übrigen lautet der erste Satz der *Theorie der ethischen Gefühle* von Adam Smith: „Für wie egoistisch man den Menschen auch immer halten mag, so ist er doch offenkundig von Natur aus so veranlagt [sic], dass er sich für das Schicksal anderer interessiert und er deren Glück und Wohlbefinden als für sich wichtig betrachtet, obwohl er davon keinen Nutzen hat, außer der Freude, die anderen so zu sehen“ (Smith 1759/2004, 1). Zumindest für den Ehrbaren Kaufmann gilt die Aussage. Denn die *vertikale Reziprozität* äußert sich in der *inneren*, die *horizontale Reziprozität* in der *äußeren Ehrbarkeit*.

Die sich daraus abzuleitenden Konsequenzen können hier nur angedeutet werden und müssen durch die Beteiligung anderer Disziplinen wie etwa der Psychologie und der Philosophie oder der Neurowissenschaften zukünftig überprüft werden. Klar scheint, dass die Vernachlässigung individualethischer Aspekte

in der wirtschafts- und unternehmensethischen Theorie und Praxis gerade für KMUs gravierende negative Folgen hat. Die zunehmende *Outside-in*-Ausrichtung der vergangenen Jahre scheint lediglich – mit Freuds Über-Ich angemerkt: wenn überhaupt – den großen Unternehmen Orientierung gegeben zu haben. Man überlege sich nur, was passieren würde, wenn etwa die CR-Berichterstattung auch für kleinere und mittlere Unternehmen gesetzlich vorgeschrieben würde (vgl. z.B. Osterloh/Frey 2005).

Der Ehrbare Kaufmann steht vor einer Renaissance. Die concern-Studie jedenfalls hat deutlich gezeigt, welche Schwierigkeit börsennotierte Großunternehmen haben, Werte erfolgreich in die Praxis umzusetzen. Daran kann auch mehr Außensteuerung und Standardisierung nur bedingt etwas ändern, im Gegenteil: zum Teil untergraben sie gut gemeinte Handlungen. In der ökonomischen Literatur werden solche Verdrängungseffekte als *crowding-out* bezeichnet. Die den KMUs inhärente intrinsische Motivation und die Stärke der Familienstruktur in Unternehmen könnte somit durch externe Steuerung abgeschwächt werden. Damit verlören KMUs nicht nur an Attraktivität für zukünftige Arbeitskräfte, sondern auch an ökonomischer Effizienz. Mit einem stärkeren Fokus auf die Innensteuerung und durch mehr Selbstbewusstsein im Hinblick auf unsere individuelle und auch korporative Autonomie könnten KMUs – einmal mehr – zu *heimlichen Helden* werden.

#### Literaturhinweise

Berle, A. A. & Means, G. C. (1932): *The Modern Corporation and Private Property*, New York; NY: Macmillan.

Brink, A. & Delbrück, M. (2011): Studie „Unternehmerische Verantwortung in der Praxis 2010, Köln [unveröffentlichte Studie].

Brink, A. & Eurich, J. (2006): Vom Eigennutz zur Sinnsuche. Anmerkungen zum Modell des homo oeconomicus und Aspekte seiner Weiterentwicklung, in: *Glaube und Lernen (GLern)*, 21(1), 58–71.

Dubs, R. (2012): *Normatives Management: Ein Beitrag zu einer nachhaltigen Unternehmensführung und -aufsicht*, 2. Aufl., Bern: Haupt.

Freud, S. (1929|30/2000): Das Unbehagen in der Kultur, in: *Sigmund Freud. Studienausgabe Bd. IX. Fragen der Gesellschaft. Ursprünge der Religion*, Frankfurt: Fischer, 191-270.

Kant, Immanuel (1784): Beantwortung der Frage: Was ist Aufklärung? In: *Berlinische Monatsschrift* 4, 481-494.

Klink, D. (2008): Der Ehrbare Kaufmann - Das ursprüngliche Leitbild der Betriebswirtschaftslehre und individuelle Grundlage für die CSR-Forschung, in: Schwalbach, J. (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Special Issue 3*, Wiesbaden, 57-79.

Manstetten, R. (2002): *Das Menschenbild der Ökonomie. Der homo oeconomicus und die Anthropologie von Adam Smith*, Freiburg et al.: Alber.

McKenzie, R. B. & Tullock, G. (1984): *Homo Oeconomicus. Ökonomische Dimension des Alltags*, Campus: Frankfurt und New York.

Osterloh, M. & Frey, B. S. (2005): *Corporate Governance: Eine Prinzipal-Agenten-Beziehung, Team-Produktion oder ein soziales Dilemma?*, in: Schauenberg, B.; Schreyögg, G. & Sydow, J. (Hrsg.): *Institutionenökonomik als Managementlehre?*, Wiesbaden: Gabler, 333-364.

Schwalbach, J. (2007): *Der ehrbare Kaufmann: Modernes Leitbild für Unternehmer?*, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Special Issue 1*, Wiesbaden: Gabler.

Siebenhüner, B. (2001): *Homo sustinens - Auf dem Weg zu einem Menschenbild der Nachhaltigkeit*, Marburg: Metropolis.

Simon, H. (1947/1997), *Administrative Behavior: A Study of Decision-making Processes in Administrative Organizations*, 4th Edition, New York: Macmillan.

Smith, A.: (1959/2004): *Theorie der ethischen Gefühle, herausgegeben und übersetzt von W. Eckstein*, Hamburg: Meiner.

Wegmann, J. (2009): *Der ehrbare Kaufmann: Leistungsfaktor Vertrauen - Kostenfaktor Misstrauen*, Köln: Bank Verlag.

Witt, P. (2007): *Unternehmensgründer als ehrbare Kaufleute*, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Special Issue 1*, 89-109.

Prof. Dr. Dr. Alexander Brink ist Professor für Wirtschafts- und Unternehmensethik an der Universität Bayreuth und ständiger Gastprofessor für Corporate Governance & Philosophy am Reinhard-Mohn-Institut für Unternehmensführung und Corporate Governance der Universität Witten/Herdecke. Er ist Partner der von ihm mitbegründeten concern GmbH, einer CSR Beratungs- und Beteiligungsgesellschaft mit Sitz in Köln und seit 2013 wissenschaftlicher Direktor des Zentrums für Wirtschaftsethik gGmbH, dem Forschungsinstitut des DNWE. alexander.brink@uni-bayreuth.de



## KONTROVERS

### CSR ALS PUBLIZITÄTSPFLICHT? EIN VORSTOSS AUS DER EU-KOMMISSION

*Jede GmbH muss eine Bilanz vorlegen. Die Bilanzierungs- und Rechnungslegungsvorschriften großer Unternehmen sind eine eigene Wissenschaft. Ihre Testierung durch Wirtschaftsprüfer hat die Entstehung finanzieller Schieflagen und Insolvenzen nicht verhindert. Dies wäre auch eine wenig realistische Erwartung an die Möglichkeiten der Abschlussprüfung. Jedenfalls ist die Berichterstattung zu den „Financials“ juristisch und betriebswirtschaftlich fest verankert. Aber wie ist es mit den „Non-Financials“, die – aus wirtschaftsethischer Sicht – mindestens genauso relevant sind?*

*Sollten und können diese auch Gegenstand einer Berichterstattungspflicht werden? Diese Frage liegt mindestens seit Bekanntgabe der geänderten EU-Strategie zu CSR im Oktober 2011 „in der Luft“ (Forum Wirtschaftsethik 03/2012, <http://tinyurl.com/fw0312> und <http://tinyurl.com/eu-csr-strategie>) und nun auch auf der politischen Agenda: Die EU-Kommission hat einen Richtlinienentwurf vorgelegt. Wir dokumentieren hier die Presseerklärung der EU zum Richtlinienentwurf, sowie die vom DNWE – nach Anfrage durch das Bundesministerium der Justiz – hierzu abgegebene Stellungnahme. Ganz sicher ist die Diskussion zu dieser Frage, innerhalb und außerhalb des DNWE, damit nicht abgeschlossen, sondern vielleicht sogar erst eröffnet.*

### Kommission will Unternehmens- transparenz in Sozial- und Umweltbelangen erhöhen

Pressemitteilung der Europäischen Kommission  
vom 16. April 2013

„Die Europäische Kommission hat (...) einen Vorschlag zur Änderung der Rechnungslegungsrichtlinien vorgelegt, der darauf abzielt, die Transparenz bestimmter Großunternehmen in sozialen und ökologischen Belangen zu erhöhen. Die betroffenen Gesellschaften müssen demnach künftig ihre Grundsätze,

Risiken und Ergebnisse in Bezug auf Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelange, Achtung der Menschenrechte, Bekämpfung von Korruption und Bestechung sowie Vielfalt in den Leitungs- und Kontrollorganen offenlegen.

Hierzu der für Binnenmarkt und Dienstleistungen zuständige Kommissar Michel Barnier: „Die heute vorgeschlagenen Rechtsvorschriften betreffen die Transparenz von Unternehmen aller Sektoren. Es geht darum, dass Unternehmen, Anleger und breite Öffentlichkeit zweckdienliche Informationen erhalten – so wie es die Anlegergemeinschaft immer wieder gefordert hat. Gesellschaften, die schon heute Angaben zu ihren finanziellen und nichtfinanziellen Geschäftsergebnissen veröffentlichen, nehmen bei ihrer Entscheidungsfindung eine längerfristige Sichtweise ein. Sie haben niedrigere Finanzierungskosten, können talentierte Mitarbeiter für sich gewinnen und auch halten und sind letztlich erfolgreicher. Dies ist für die Wettbewerbsfähigkeit Europas und die Schaffung von Arbeitsplätzen von großer Bedeutung. Die besten Praktiken sollten Standard werden. Die neuen Regeln werden nur für große Gesellschaften mit mehr als 500 Mitarbeitern gelten, da ihre Einführung für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) möglicherweise mehr Kosten als Nutzen gebracht hätte.“

Dem Vorschlag zufolge müssten Gesellschaften mit mehr als 500 Mitarbeitern in ihrem Jahresbericht relevante und wesentliche Angaben zu ökologischen und sozialen Aspekten offenlegen. Der gewählte Ansatz stellt sicher, dass die Bürokratielasten auf ein Minimum beschränkt werden. Statt eines richtiggehenden, detaillierten „Nachhaltigkeitsberichts“ würden knappe Informationen zur Verfügung gestellt, die notwendig sind, um sich ein Bild von Entwicklung, Geschäftsergebnissen oder Lage einer Gesellschaft zu machen. Sind Angaben über einen bestimmten Bereich für eine Gesellschaft nicht relevant, müsste diese nicht darüber berichten, sondern lediglich angeben, warum dies so ist. Die Offenlegung darf überdies auf Konzernebene erfolgen und muss nicht von den zugehörigen Einzelunternehmen geleistet werden.

Die vorgeschlagene Maßnahme ist von einer nicht-präskriptiven Grundhaltung geprägt und lässt den Unternehmen erheblichen Spielraum, relevante Informationen so zu veröffentlichen, wie sie es für



sinnvoll halten. Gesellschaften können sich auf internationale oder nationale Leitlinien stützen, die sie für geeignet halten (z. B. „Global Compact“ der Vereinten Nationen, ISO-Norm 26.000 oder Deutscher Nachhaltigkeitskodex). (...)

## Hintergrund

Nach den derzeitigen EU-Rechtsvorschriften, insbesondere der Vierten Gesellschaftsrichtlinie über den Jahresabschluss, können Gesellschaften selbst entscheiden, ob sie bestimmte Informationen über ökologische, soziale und andere Aspekte ihrer Tätigkeit veröffentlichen. Die Anforderungen der bestehenden Rechtsvorschriften haben sich jedoch als unklar und ineffektiv erwiesen und wurden in den Mitgliedstaaten unterschiedlich angewandt. Derzeit legen weniger als 10 % der größten Gesellschaften in der EU regelmäßig entsprechende Informationen offen. Mit der Zeit haben manche Mitgliedstaaten Angabepflichten eingeführt, die über die Anforderungen der Vierten Gesellschaftsrichtlinie hinausgehen. So hat das Vereinigte Königreich 2006 Rechtsvorschriften eingeführt, die jetzt aktualisiert werden. Schweden führte entsprechende Vorschriften 2007 ein, Spanien 2011. Im selben Jahr aktualisierte Dänemark seine Vorschriften, während in Frankreich die letzte Aktualisierung im Mai 2012 erfolgte.

Die Kosten, die großen Gesellschaften durch die geforderte Offenlegung entstehen, stehen in angemessenem Verhältnis zu Wert und Nutzen der Informationen sowie zu Größe und Komplexität der Gesellschaften. (...)

## Stellungnahmen

Die vollständige Pressemitteilung, die Gesetzesvorlage und weitere Informationen finden Sie unter <http://tinyurl.com/pmec0413>. Ausgewählte Stellungnahmen: Cora-Netzwerk für Unternehmensverantwortung (<http://tinyurl.com/oz5qt9y>), Wittenberg-Centrum für Globale Ethik (<http://tinyurl.com/wcgeeu>), Wirtschaftsprüferkammer (<http://tinyurl.com/wpkeu1>), Ecosense (<http://tinyurl.com/k99rrz2>).

## Stellungnahme des DNWE zum Vorschlag der EU-Kommission in Bezug auf die Offenlegung nichtfinanzieller Informationen durch bestimmte große Gesellschaften und Konzerne vom 17. April 2013

### Kurzfassung

1) Wir unterstützen die Einbeziehung nicht-finanzieller Aspekte des Unternehmenshandelns in die Beurteilung ihrer gesellschaftlichen Wertschöpfung.

2) Wir unterstützen die Definition von CSR durch die Kommission, welche sehr umfassend auf „die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“ abstellt. Diese Auswirkungen können positiver wie negativer Art sein und sind grundsätzlich nur teilweise regulatorisch gestaltbar.

3) Wir erkennen an, dass der Richtlinienentwurf im Wesentlichen der aktuellen, aber noch sehr offenen Diskussion über allgemein akzeptierte Standards entspricht.

4) Die positiven Auswirkungen auf die gesellschaftliche Wertschöpfung und auf das Management verantwortlichen Handelns durch die angestrebte Richtlinie beurteilen wir skeptisch. Ihre Einführung halten wir daher für nicht zielführend.

5) Die Richtlinie ist geeignet, Erwartungen in diesen regulatorischen Akt hervorzurufen, die nicht erfüllt werden können. Die staatlichen Akteure haben – eine geeignete Willensbildung vorausgesetzt – der aktuellen Situation adäquatere und glaubwürdigere Mittel, die Orientierung an nachhaltiger Entwicklung und an einem umfassenden Verständnis unternehmerischer Verantwortung zu fördern.

6) Das Argument, durch eine solche Offenlegungspflicht würde zusätzlicher bürokratischer Aufwand erzeugt und sei deshalb abzulehnen, teilen wir in dieser Form ausdrücklich nicht.

### Die Stellungnahme im Einzelnen

Das Deutsche Netzwerk Wirtschaftsethik – EBEN Deutschland e.V. verfolgt die Initiativen der EU-Kom-

mission zur Förderung von Unternehmensverantwortung seit vielen Jahren mit großem Respekt und nimmt den aktuellen Richtlinienentwurf mit Interesse zur Kenntnis. Als Mitglied im CSR-Forum der Bundesregierung verweisen wir zunächst ausdrücklich auf die Arbeiten dieses Gremiums und insbesondere auf die Beschlüsse vom 30. August 2012, in denen sich das Forum mit der EU-Strategie (2011-2014) für die soziale Verantwortung von Unternehmen auseinandergesetzt hat (<http://tinyurl.com/beschluss-csrforum1208>, zitiert als CSR-Forum 2012). Einschlägig sind auch die Ergebnisse der Arbeitsgruppe zu „Möglichkeiten und Grenzen der Evaluierung verantwortungsvoller Unternehmensführung“, welche in die Beschlüsse eingegangen sind (<http://tinyurl.com/cwm5wca>, zitiert als AG Evaluierung 2012). Darauf wird im Folgenden Bezug genommen.

### 1) Fokus auf nicht-finanzielle Aspekte unternehmerischen Handelns

Der Richtlinienentwurf ergänzt die Rechnungslegungs-Richtlinie über den Jahresabschluss und den konsolidierten Abschluss von Unternehmen. Die von der Richtlinie betroffenen Unternehmen sollen künftig in ihrem Lagebericht - ersatzweise in einem Anhang - ein Non-Financial statement abgeben, in welchem Informationen zu Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelangen, zur Achtung der Menschenrechte und zur Bekämpfung von Korruption und Bestechung aufgeführt sind.

Unternehmen sind Akteure in der Gesellschaft. Ihr gesellschaftlicher Nutzen wird durch die Betrachtung ausschließlich der finanziellen Daten nicht adäquat beschrieben. Insofern sind Entwicklungen und Maßnahmen positiv zu sehen, welche eine ausschließliche Fokussierung auf die *nur* finanziellen Aspekte der Unternehmenssteuerung abmildern und den komplexen Beziehungen zwischen Unternehmen und Gesellschaft Rechnung tragen.

In dieser Hinsicht erscheint die Ergänzung der Offenlegungspflichten von Unternehmen auf nicht-finanzielle Aspekte zunächst ein Schritt in die richtige Richtung zu sein.

### 2) Unternehmensverantwortung umfassend sehen

Der Vorschlag der EU-Kommission ist Teil der CSR-Strategie 2011-2014. Grundlegend hierfür ist

eine neu vorgelegte und breite Definition von CSR als „Verantwortung des Unternehmens für alle Auswirkungen auf die Gesellschaft“.

Das CSR-Forum stellt hierzu fest: „Das bedeutet, dass Unternehmen aufgefordert sind, sich mit den gesellschaftlichen Wirkungen ihres Handelns zu befassen. Aus der Sicht des deutschen CSR-Forums können diese Auswirkungen unternehmerischer Tätigkeit positiver und negativer Art sein, also etwa die Schaffung von menschenwürdigen Arbeitsplätzen als positiver und die Verletzung von Menschenrechten als negativer Aspekt. Deshalb sind „Verantwortung“ und „Auswirkungen“ Begriffe, die der Spezifizierung im Hinblick auf ihren Inhalt und ihre Reichweite bedürfen“ (CSR-Forum 2012, S. 7).

Zu den positiven Wirkungen gehören auch und insbesondere die Wirkungen der Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens, die in eine Gesamtbetrachtung der faktischen Unternehmensverantwortung, d.h. aller positiven wie negativen Wirkungen, eingehen müssten. Der Richtlinienentwurf der Kommission verlangt neben der bereits gültigen Offenlegung finanzieller Daten die Offenlegung von Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelangen, zur Achtung der Menschenrechte und zur Bekämpfung von Korruption und Bestechung.

Damit wird ein im gesellschaftlichen Diskurs anzutreffendes Bild verstärkt, als seien die nicht durch finanzielle Größen abgebildeten Wirkungen unternehmerischen Handelns vor allem negativer Art. Die Zusammenstellung von „Finanzdaten plus Verantwortung bei der Bekämpfung negativer Auswirkungen“ ist unnötig einseitig. Sie ist geeignet, einem Generalverdacht gegen unternehmerisches Handeln Vorschub zu leisten und ist damit kontraproduktiv für die Akzeptanz unternehmerischen Handelns und einer marktwirtschaftlichen Wirtschaftsordnung.

Da die verantwortungsvolle Gestaltung unternehmerischer Freiheiten grundsätzlich nur bedingt mit regulatorischen Maßnahmen erzwungen werden kann, muss klar sein, dass die umfassende Erfüllung des Leitbilds unternehmerischer Verantwortung, wie sie in der CSR-Definition zum Ausdruck kommt, ohne die aktive Mitwirkung auf Unternehmensseite nicht gelingen kann.

### 3) Die Komplexität der CSR-Instrumente

Die Offenheit und Unbestimmtheit der zentralen Begriffe „Verantwortung“ und „Auswirkungen auf die Gesellschaft“ stellen eine zentrale Herausforderung für die Offenlegung und Evaluierung nicht-finanzieller Aspekte unternehmerischen Handelns dar. Die einleitend genannte Arbeitsgruppe des CSR-Forums formuliert in ihrem Abschlussbericht wie folgt:

„Vielfach wurde in der Vergangenheit die Anforderung formuliert, die Bewertung der CSR-Aktivitäten von Unternehmen auf eine einheitliche Grundlage zu stellen – sowohl von Unternehmensseite als auch von Seiten der Stakeholder. Viele Unternehmen sehen sich mit einer wahren Fülle von unterschiedlichen Fragebogen, Richtlinien, Leitfäden etc. konfrontiert, die einen enormen Aufwand in der Bearbeitung erfordern.

Dies stellt insbesondere für mittelständische Unternehmen eine hohe Belastung dar. Auf der anderen Seite erschweren die jeweils spezifisch ausgestalteten CSR-Instrumente eine vergleichbare Bewertung der CSR-Aktivitäten von Unternehmen, was insbesondere aus Stakeholdersicht zu Misstrauen und Unzufriedenheit führt.

Angesichts der hohen Komplexität, die in der Themenvielfalt von CSR zum Ausdruck kommt und angesichts der Unterschiedlichkeit von Unternehmen (Branche, Größe, Eigentümerstruktur, Internationalität ...) ist jedoch kaum zu erwarten, dass ein „one fits all“-Instrument die sehr unterschiedlichen Informationsinteressen und –Bedürfnisse der verschiedenen Stakeholdergruppen abzudecken vermag. Es liegt daher auch in der Verantwortung aller Stakeholder, ihre jeweiligen Informationsbedürfnisse und die Informationsbewertung aktiv zu realisieren.

Beachtenswert in diesem Zusammenhang sind Ansätze, Kompatibilität bzw. Anschlussfähigkeit zwischen einzelnen CSR-Instrumenten herzustellen (Global Reporting Initiative – UN Global Compact – KPIs for ESG – Deutscher Nachhaltigkeitskodex). Diese Ansätze werden von den Institutionen, die hinter den jeweiligen CSR-Instrumenten stehen, selbst betrieben und führen insgesamt zu einer Harmonisierung des ‚Marktes‘ “ (AG Evaluierung 2012, S. 5).

Wenn ein one-size-fits-all Instrument der Evaluierung aufgrund der Vielzahl von Stakeholderinteressen und Unternehmensspezifika nicht existiert und mög-

licherweise nicht zu erwarten ist, stellt sich in dieser offenen Situation die Frage nach den inhaltlichen Grundlagen einer einheitlichen Richtlinie.

Die EU-Richtlinie trägt dieser Situation dadurch Rechnung, dass sie eine relativ große Bandbreite von Berichtsmöglichkeiten eröffnet: Die betroffenen Unternehmen sollen mindestens zu den Themen Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelange, Achtung der Menschenrechte, Bekämpfung von Korruption und Bestechung im Jahresbericht eine Erklärung abgeben, die a) eine Beschreibung der Unternehmenspolitik im jeweiligen Themenbereich, b) Ergebnisse dieser Politik und c) thematisch relevante Risiken und Angaben über die Handhabung dieser Risiken enthalten soll. Hat ein Unternehmen keine Politik zu einem oder mehreren Themen, ist anzugeben, warum nicht (comply or explain). Finanzielle und nicht-finanzielle Key-Performance-Indicators sollen (nur) dort angegeben werden, wo dies für das Verständnis des Geschäftsverlaufs, des Geschäftsergebnisses oder die Lage des Unternehmens erforderlich ist. Die Erklärung kann entfallen, wenn das Unternehmen eine jährliche Erklärung nach einem nationalen, europäischen oder internationalen Rahmenwerk veröffentlicht (z.B. UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte, OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen, UN Global Compact, ISO 26.000, GRI, Trilaterale Grundsatzerklärung der ILO zu multinationalen Unternehmen), und dieses Teil des Jahresberichts ist. Nicht betroffen sind Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitenden.

Mit dieser Bandbreite von Berichtsmöglichkeiten beschreitet die Kommission in aner kennenswerter Weise unter aktuellen Bedingungen den schmalen Grat zwischen einer dysfunktionalen Beschränkung auf wenige inhaltlich vorgegebene Indikatoren, denen dann bei einer großen Zahl von Unternehmen die Relevanz fehlt, und einer inhaltsoffenen Beliebigkeit. Sie unterstützt damit die Bedeutung der heute international anerkannten Grundsätze und Leitlinien verantwortungsvoller Unternehmensführung.

### 4) Verantwortung in komplexen Wertschöpfungsprozessen

Die EU-Kommission erkennt in ihrer CSR-Strategie die Notwendigkeit an, Unternehmen und ihre internen Prozesse bei der weiteren Ausgestaltung von CSR einzubeziehen. Das CSR-Forum unterstützt diese Sicht:

Das „CSR-Forum (stimmt) der grundsätzlichen Feststellung der EU-Mitteilung ... zu, dass bei der Entwicklung von CSR-Strategien und deren Umsetzung die Unternehmen selbst federführend sein sollten. Investoren, Verbraucher, Gewerkschaften und Organisationen der Zivilgesellschaft können ihren jeweiligen Einfluss auf die Unternehmen dazu nutzen, um gemeinsam mit diesen die bestehenden Herausforderungen zu meistern und Verbesserungen zu erreichen. Daneben ist es auch ein Teil der Praxis der gesellschaftlichen Verantwortung dieser Stakeholder, neben den Unternehmen selbst, ebenfalls eine breitere Akzeptanz für nachhaltiges wirtschaftliches Handeln zu fördern“ (CSR-Forum 2012, S.10).

Das Verhalten von Unternehmen und ihre Fähigkeit, gesellschaftliche Verantwortung tatsächlich wahrzunehmen, ist multifaktoriell bestimmt. Sie hängt ab

a) von der Bereitschaft und Fähigkeit der Führungskräfte, die gesellschaftlichen Auswirkungen des Unternehmens insgesamt als Verantwortung des Unternehmens wahrzunehmen,

b) von wirksamen Managementsystemen zur Steuerung verantwortlichen Handelns,

c) von den faktisch vorfindlichen und nur begrenzt beeinflussbaren Unternehmenskulturen und

d) von einem Verantwortung fördernden gesellschaftlichen Umfeld, zu dem neben den politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen auch und vor allem das Handeln zahlreicher Stakeholder, wie zivilgesellschaftlicher Gruppierungen gehören.

Die Berichterstattung und Offenlegung nicht-finanzieller Aspekte ist nur ein Aspekt in diesem Zusammenspiel verschiedener Faktoren. Transparentes Handeln ist häufig ein wichtiger Faktor zum Aufbau von Vertrauen. Unternehmen, die sich gerade im Hinblick auf kritische Aspekte wie Menschenrechtsfragen und Umweltrisiken in einen offenen Dialog mit kritischen Stakeholdern begeben, können hierbei kompetente Partner gewinnen, die damit Ihren Beitrag zur gesellschaftlichen Wertschöpfung leisten. Allerdings: Ob regulatorische Transparenzpflichten die gleiche positive gesellschaftliche Wirkung haben, lässt sich aus diesen positiven Beispielen nicht folgern. Vieles spricht aktuell dafür, dass zumindest bei kleinen und mittleren Unternehmen der oben unter (a) genannte Faktor durch

eine solche Transparenzpflicht negativ beeinflusst wird. Die Setzung der Grenze für die Berichtspflicht bei einer Unternehmensgröße von 500 Mitarbeitern (statt von 250) trägt diesem Aspekt zumindest teilweise Rechnung. Im Hinblick auf den unter (b) genannten Faktor ist daran zu erinnern, dass auch bei den finanziellen Aspekten die interne und externe Rechnungslegung unterschiedliche Ziele (und Zielgruppen) hat und für die Steuerung des Unternehmens die internen Anreize häufig wirksamer sind. Bzgl. des unter (c) genannten Faktors ist zu beachten, dass die Einführung von präzisen Anreizsystemen unter der Bedingung dafür nicht geeigneter und vorbereiteter Unternehmenskulturen kontraproduktive Wirkungen haben kann.

Wir unterstützen Maßnahmen, die geeignet sind, die Ausrichtung von Unternehmen an ihrer gesellschaftlichen Verantwortung zu stärken. Transparenzanforderungen können, aber müssen hierfür nicht produktiv sein. Sie sind jedenfalls kein Selbstzweck und es bestehen starke Zweifel, dass die Wirkungszusammenhänge schon hinreichend geklärt sind, um eine Offenlegungspflicht in einer so ausgestalteten Weise einzuführen, dass sie tatsächlich gesellschaftlichen Nutzen stiften.

In der Pressemitteilung zum Richtlinienentwurf betont der zuständige EU-Kommissar Barnier: „Gesellschaften, die schon heute Angaben zu ihren finanziellen und nicht-finanziellen Geschäftsergebnissen veröffentlichen, nehmen bei ihrer Entscheidungsfindung eine längerfristige Sichtweise ein.“ Dies ist eine gute Zusammenfassung für das Zusammenspiel von Orientierungsmustern der Führungskräfte, geeigneter Managementprozesse, Unternehmenskulturen und einer produktiven Kommunikation mit dem gesellschaftlichen Umfeld. Es ist zu erwarten, dass die Auswirkungen der Richtlinie auf diese heute schon berichtenden Unternehmen gering sind. Unklar ist, ob allen, oder einem Großteil der bisher nicht-berichtenden Unternehmen, eine solche längerfristige Sichtweise fehlt, ob es für sie (noch) keine geeigneten Berichtsinstrumente gibt oder ob sie andere Gründe für ihre restriktive Kommunikationspolitik haben. Eher unwahrscheinlich ist, dass mit der vorgeschlagenen Offenlegungspflicht eine am Leitziel nachhaltiger Entwicklung ausgerichtete Unternehmenspolitik von außen in das Unternehmen eingeführt und damit quasi erzwungen werden kann.



Geradezu kontraproduktiv wäre es, wenn der Eindruck entstünde oder sich verfestigte, dass mit der Erfüllung der in der Richtlinie vorgesehenen Berichtspflicht die Sorgfaltsanforderungen an das Management sozialer, ökologischer oder menschenrechtlicher Fragen erfüllt würden. Dann würden nicht die Best-Practice-Beispiele verantwortungsvollen Handelns zum Standard werden, wie dies von der EU-Kommission intendiert ist, sondern die Qualität des Verantwortungsmanagements würde nach unten nivelliert.

### 5) Zu hohe Erwartungen

Die Kommission begründet die Notwendigkeit einer solchen Richtlinie mit zwei zentralen Zielen:

1) die Quantität der non-financial-informations zu erhöhen, da nur 2.400 der 42.000 Großunternehmen der EU aktuell solche Informationen regelmäßig zur Verfügung stellen

2) die Qualität im Sinne von Relevanz, Konsistenz und Vergleichbarkeit der Informationen zu verbessern.

Mit hoher Wahrscheinlichkeit kann diese Richtlinie dazu beitragen, die Quantität der Informationen drastisch zu erhöhen. Dies alleine erzeugt aber noch keinen gesellschaftlichen Nutzen. Die mit der Einführung der Richtlinie erzeugten Erwartungen der Stakeholder bzgl. Relevanz, Konsistenz und vor allem Vergleichbarkeit werden mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht erfüllt. Damit eröffnet sich eine neue Erwartungslücke, die dem Anliegen von CSR zuwider läuft. Mit der Regulierung werden Erwartungen geschaffen, die nicht erfüllt werden können.

Die Vielfalt der Stakeholderinteressen und die o.g. bleibende Verantwortung einzelner Stakeholder ist an dieser Stelle nochmals hervor zu heben. Die Verantwortung der Stakeholder ist nicht umfänglich an den Staat und dessen regulatorische Möglichkeiten delegierbar. Kritische Stakeholder sind aus unserer Sicht Teil eines die Verantwortung fördernden Prozesses. Dies entspricht der Tradition der Sozialen Marktwirtschaft und den Erfahrungen, die (für einen begrenzten Themenbereich) mit der Sozialpartnerschaft in Europa und nicht zuletzt in Deutschland gemacht wurden (vgl. Beschluss des CSR-Forums 2012, S. 17f).

Die staatlichen Akteure sollen damit nicht aus ihrer Mitverantwortung ausgenommen werden. Schon im Empfehlungsbericht an die Bundesregierung und vom

22.6.2010, erneut betont im Beschluss 2012, sieht das CSR-Forum Raum für die Verbesserung der Rahmenbedingungen in einem „übergreifenden strategischen Ansatz zur weiteren systematischen Entwicklung einer nachhaltigen öffentlichen Beschaffung.“ Nicht nur im Bereich öffentlicher Beschaffung, sondern auch im Bereich Außenwirtschaftsförderung gibt es mögliche Ansätze. Denkbar wäre z.B. die im BMZ entwickelte menschenrechtsbezogene Überprüfung nicht nur für Projekte der Entwicklungszusammenarbeit zu nutzen, sondern zur Grundlage der Außenwirtschaftsförderung zu machen. Die Zahl weiterer Beispiele, in denen die öffentlichen Hände in ihrem eigenen Einflussbereich massive Anreize setzen können, ist groß.

Wir empfehlen, diese ureigenen Einflussmöglichkeiten der öffentlichen Hände zu prüfen und zu nutzen, in diesem Prozess Erfahrungen mit anzuwendenden Evaluierungsmethoden zu machen – im Hinblick auf die genannten Ziele Relevanz, Konsistenz und Vergleichbarkeit -, gleichzeitig die Harmonisierungsentwicklungen bzgl. möglicher CSR-Instrumente zu beobachten und aktuell laufende Diskussionen (z.B. G4, Integrated Reporting, IIRC) in geeigneter Weise aufzunehmen.

Aus diesen Entwicklungen kann zu gegebener Zeit eine sinnvolle Allgemeinverbindlichkeit abgeleitet werden oder deren Notwendigkeit hinfällig werden.

### 6) Das Argument „zusätzlicher Bürokratie-Kosten“

Sowohl in den Konsultation der EU-Kommission als auch in politischen Stellungnahmen wird immer wieder das Argument genannt, eine Offenlegung nicht-finanzieller Aspekte zu Umwelt-, Sozial-, Menschenrechts- und anderen Fragen würde zu weiteren Bürokratiekosten führen und sei daher abzulehnen.

Dieses Argument teilen wir in dieser pauschalen Form ausdrücklich nicht. Es ist nicht einzusehen, warum auf das Management der sozialen und ökologischen Auswirkungen des unternehmerischen Handelns oder gar zur Einhaltung grundlegender Menschenrechte – nicht nur im eigenen Unternehmen, sondern auch in der Wertschöpfungskette – weniger Sorgfalt anzuwenden sei als auf die Qualität der eigenen Produkte. Die Herausforderungen, vor denen Unternehmen hier stehen, sind teilweise gewaltig. Diesen gerecht zu werden, wird nicht kostenfrei zu haben sein.

Zu vermeiden ist dagegen bürokratischer Aufwand, dem kein adäquater Nutzen für die Gesellschaft oder das Unternehmen entgegensteht. Dieser Nutzen für die Gesellschaft ist aus den genannten Gründen nicht hinreichend plausibel zu erwarten.

Daher ist zu betonen: Transparenz ist kein Selbstzweck, sondern wichtiges und notwendiges Instrument für die Gestaltung verantwortungsorientierter Corporate Governance und möglicherweise wichtig für vertrauensvolle Beziehungen zu Kooperationspartnern und Gesellschaft. Erzwungene Berichterstattung ohne klar definierte Bezugsgrößen erfüllt diese Funktion nicht und ist daher, und nur daher, fragwürdig.

Ansprechpartner:  
Prof. Dr. Joachim Fetzer  
fetzer@dnwe.de

Kommentare und Diskussion unter:  
[www.dnwe.de/intern/category/63.html](http://www.dnwe.de/intern/category/63.html)

## NEUERE FORSCHUNG

### Katja Theuerkorn CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ALS ERFOLGSFAKTOR BEI M&A-TRANSAKTIONEN?

#### Relevanz des Themas und Forschungsziel

Mit der stark steigenden Relevanz von Corporate Social Responsibility (CSR) in der gesellschaftlichen Diskussion und der Managementpraxis hat sich auch die wissenschaftliche Beschäftigung mit dem Thema deutlich intensiviert. Seit knapp vierzig Jahren widmen sich zahlreiche Studien der empirischen Überprüfung des sog. „CSP-CFP Link“. Dieser prüft, ob es einen empirischen Zusammenhang zwischen der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung (Corporate Social Performance, CSP) und dem ökonomischen Unternehmenserfolg (Corporate Financial Performance, CFP) gibt (Griffin/Mahron 1997; Margolis/Walsh 2003; Orlitzky 2008; Schreck 2009). Wie Metaanalysen zu diesem Sachverhalt jedoch zeigen, kann un-

abhängig vom Messdesign der gewählten Datenbasis sowie der Operationalisierung des Konstruktes CSR keine belastbare Evidenz für einen allgemeinen (positiven oder negativen) Zusammenhang zwischen der ökonomischen und gesellschaftlichen Performance eines Unternehmens nachgewiesen werden (Schuler/Cording 2008, S. 540). Damit bleibt die Frage, ob die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung den ökonomischen Erfolgsgrößen zuträglich ist, nach wie vor unklar.

In der Dissertation „Corporate Social Responsibility als Erfolgsfaktor bei M&A-Transaktionen“ wird ein zweiter gangbarer Forschungsweg vorgenommen, um den CSP-CFP-Link zu prüfen. Der Fokus wird nicht auf den ökonomischen Unternehmenserfolg im Allgemeinen gelegt, sondern auf einen Teilbereich der strategischen Unternehmensführung: dem Mergers & Acquisitions (M&A)-Erfolg.

M&A-Transaktionen zielen darauf ab, den Unternehmenswert im Sinne des Marktwertes des Eigenkapitals zu steigern. Problematisch ist, dass das angestrebte Ziel der Wertsteigerung nur in wenigen Fällen erreicht wird. Wie empirische Studie zeigen, liegt die Misserfolgsrate von M&A bei über 50 Prozent (vgl. u.a. Sudarsanam 2010, S. 95-106; Frensch 2007, S. 18; Bauch 2004, S. 36f; Tuch/O’Sullivan 2007, S. 144-162; Weinmann 2004, S. 204-212; Bühner 1990, S. 105-113). Sobald begründet und nachgewiesen werden kann, dass durch CSR die Möglichkeit besteht, einen Weg zur Erhöhung der Erfolgswahrscheinlichkeit von M&A aufzuweisen, kann als Konsequenz daraus ein (Teil-) Business Case für CSR begründet werden. Die Dissertation widmet sich daher der Frage, ob und inwieweit die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung als Erfolgsfaktor bei M&A-Transaktionen fungiert und setzt sich das Ziel, theoretisch und empirisch fundierte Aussagen zum Wertsteigerungspotential von CSR bei M&A-Transaktionen abzuleiten.

#### Die Argumentationsbasis

„Käuferunternehmen, die ein ausgeprägtes CSR-Engagement aufweisen, sind durch die Integration ökologischer und gesellschaftlicher Gesichtspunkte in ihrem Risikomanagementansatz in der Lage, im Zuge strategischer Unternehmensentscheidungen das Akquisitionsrisiko umfassender zu bewerten und zu steu-

ern. Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen M&A-Transaktion“.

In einem ersten Schritt wird die Bedeutung eines akquisitionsbegleitenden Risikomanagements zur Erhöhung der Erfolgswahrscheinlichkeit und damit der Wertsteigerung im Zuge einer M&A-Transaktion herausgearbeitet. Hier greift die Autorin zunächst auf den klassischen Risikomanagementansatz zurück und erläutert auf Basis des von Keller (2002) entwickelten Risikomanagementansatzes bei M&A, wie ein akquisitionsbegleitendes Risikomanagement die Wahrscheinlichkeit der Wertsteigerung bei M&A-Transaktionen erhöht (Keller 2002, S. 41-44). In einem zweiten Schritt wird gezeigt, dass das CSR-Engagement eines Unternehmens als Identifikation, Analyse, Bewertung und Steuerung ökologischer und sozialer Risiken angesehen werden kann. So kann plausibel erläutert werden, dass trotz unterschiedlicher Wurzeln das Konzept der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen und das generelle Risikomanagement eines Unternehmens eng miteinander verbunden sind. CSR steht für ein verantwortliches Handeln im Kerngeschäft und fokussiert sich auf Themen wie den Umwelt- und Klimaschutz sowie die stärkere Berücksichtigung sozialer und gesellschaftlicher Themen. Dadurch stellt es eine Antwort auf jene Risiken dar, die mit den veränderten Rahmenbedingungen einer globalisierten Wirtschaft und den gestiegenen gesellschaftlichen Erwartungen einhergehen. Auch der formale Ablauf des Risikomanagements gemäß der ISO-Norm 31.000 weist eine enge Verknüpfung des Risikomanagementansatzes mit dem CSR-Konzept auf: so spielt neben den Kernelementen der Risikoabschätzung und der Risikobehandlung die Kommunikation und die Beratung mit internen und externen Anspruchsgruppen eine zentrale Rolle.

Die Erkenntnis, dass CSR eine Erweiterung des traditionellen Risikoansatzes um ökologische und gesellschaftliche Risiken darstellt, ermöglicht, den Beitrag von CSR zum akquisitionsbegleitenden Risikomanagement herauszuarbeiten und damit einen direkten Link zur Wertsteigerung im Zuge von M&A herzustellen. Hierbei zeigt sich, dass sich CSR-Aktivitäten sowohl in der Vorfeld-, Transaktions- als auch in der Integrationsphase des M&A-Prozesses integrieren lassen und damit sowohl das Transaktions-, Preis- und Integra-

tionsrisiko bei M&A reduziert werden kann (vgl. dazu ausführlich Meckl/Theuerkorn 2013, S. 154).

### Methodik und Vorgehensweise der empirischen Untersuchung

Zur Analyse des Einflusses bzw. der Wirkung von CSR auf den Erfolg einer M&A-Transaktion wird in einem ersten Schritt auf ein univariates Analyseverfahren zurückgegriffen. Hierbei wird getestet, ob sich der M&A-Erfolg des Käuferunternehmens in Abhängigkeit des CSR-Engagements signifikant voneinander unterscheidet. Dabei wird die Datenbasis in zwei Teilsamples aufgeteilt, bei der das CSR-Engagement des Käuferunternehmens als Trennkriterium fungiert: Lag das CSR-Engagement des Käuferunternehmens zum Zeitpunkt der Transaktion über dem Branchendurchschnitt (sog. „Prime“), wurde die Transaktion in das Subsample „Prime“ eingeordnet. Stellte sich heraus, dass das Käuferunternehmen zum Zeitpunkt der Transaktion mit seinem Corporate Rating unter dem Branchendurchschnitt lag, wurde es dem Subsample „Under Prime“ zugeteilt.

Mit Hilfe statistischer Tests wird untersucht, ob sich die gebildeten Subsamples signifikant voneinander unterscheiden. Die Operationalisierung des M&A-Erfolges erfolgt über eine kapitalmarktorientierte Betrachtung und greift auf den Erfolgsmaßstab der sog. „abnormalen Rendite“ (AR) zurück. Diese wird als Differenz zwischen der tatsächlich beobachteten Rendite des betrachteten Unternehmens und dem erwarteten Wert der Rendite ohne Transaktion verstanden (vgl. Theuerkorn 2013, S. 177-201). Der Vorteil dieses Erfolgsmaßstabes ist, dass direkt die Wertsteigerung der Transaktion am Kapitalmarkt und damit für die Eigentümer des Unternehmens gemessen wird. Das CSR-Engagement des Käuferunternehmens wird unter Rückgriff auf die Daten der Rating-Agentur OEKOM RESEARCH operationalisiert. Der Rating-Prozess erfolgt anhand eines Indikator-basierten Ansatzes, dem sog. Frankfurt-Hohenheimer Leitfaden, der die Grundlage eines Kriterienkataloges von derzeit etwa 500 Indikatoren darstellt. Zur Bewertung der sozialen und ökologischen Performance eines Unternehmens werden aus diesem Pool durchschnittlich 100 Indikatoren ausgewählt. Da jede Branche aufgrund verschiedener Produkte und Dienstleistungen vor unterschiedliche

soziale und ökologische Herausforderungen gestellt wird, definiert OEKOM RESEARCH etwa ein Drittel dieser Kriterien branchenspezifisch. Alle Kriterien werden einzeln gewichtet und bewertet und schließlich zu einer Gesamtnote aggregiert. Die Aggregation der Indikatoren zu übergeordneten Faktoren erfolgt durch ein Stufen-Modell, bei dem auf erster Ebene das Corporate Ranking steht, das auf zweiter Ebene durch ein Social Rating und ein Environmental Rating beschrieben wird. Die Bewertung des Corporate Rankings erfolgt auf der Basis einer 12-stufigen Skala von A+ (excellent) bis D- (poor) (vgl. [www.oekomresearch.de](http://www.oekomresearch.de)).

Um nicht nur Aussagen darüber zu bekommen, ob die CSR-Performance des Käuferunternehmens einen Einfluss auf den M&A-Erfolg hat, sondern zudem Erkenntnisse über mögliche Interdependenzen zwischen den einzelnen CSR-Dimensionen zu analysieren sowie die Höhe und die Richtung des Einflusses von CSR auf den M&A-Erfolg zu ermitteln, wird aufbauend auf den Erkenntnissen der univariante Analyse ein multivariates Regressionsmodell herangezogen. Insgesamt werden drei Regressionsmodelle formuliert, die sich hinsichtlich des Detaillierungsgrades der jeweils untersuchten CSR-Komponenten unterscheiden<sup>1</sup>. Die Datengrundlage umfasst 54 Unternehmen, die innerhalb des Beobachtungszeitraumes (01.01.2006 bis 31.12.2010) 113 Transaktionen ausgeführt haben.

### Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Die Ergebnisse der univariaten Analyse lassen vermuten, dass die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung des Käuferunternehmens einen negativen Einfluss auf den M&A-Erfolg hat. So zeigt sich, dass unabhängig von der gewählten CSR-Dimension „Prime“ gelistete Transaktionen signifikant niedrigere abnormale Renditen erzielen als „Under-Prime“ gelistete Transaktionen. Für die zu Beginn erstellte Forschungsfrage würde also gelten, dass kein Business Case CSR

<sup>1</sup> Das erste Regressionsmodell misst den Einfluss des Corporate CSR-Ratings auf den M&A-Erfolg. Das zweite Regressionsmodell spaltet das Corporate CSR-Rating in die Dimensionen Social und Environmental Rating auf. Im Zuge des dritten Regressionsmodells wird das Social Rating in die Komponenten „Staff & Supplier“, „Society & Product Responsibility“ und „Corporate Governance & Business Ethics“ aufgeteilt, wohingegen das Environmental Rating durch die Dimensionen „Product & Services“, „Environmental Management“ und „Eco-Efficiency“ beschrieben wird.

bei M&A nachgewiesen werden kann, im Gegenteil, ein hohes CSR-Engagement müsste als wertmindernde Voraussetzung für M&A gesehen werden. Die Resultate der multivariaten Analyse deuten jedoch darauf hin, dass es keinen verallgemeinerbaren Zusammenhang zwischen der CSR-Performance des Käuferunternehmens und dem M&A-Erfolg gibt. So ergibt keines der drei aufgestellten Regressionsmodelle signifikant nachweisbare Zusammenhänge zwischen den CSR-Dimensionen des Käuferunternehmens und dem Erfolg einer M&A-Transaktion. Alles in allem zeigt sich daher, dass der zuvor postulierte Zusammenhang zwischen der CSR-Performance des Käuferunternehmens und dem M&A-Erfolg empirisch nicht nachweisbar ist. Die Wertsteigerungspotentiale, die durch die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung im Zuge des M&A-Prozesses generiert werden könnten, sind am Kapitalmarkt nicht erkennbar.

### Implikationen für die Managementforschung

Für Führungskräfte scheint zunächst die Einsicht von Bedeutung, dass CSR ein Konzept darstellt, welches zunehmend auch bei strategischen Unternehmensentscheidungen wie M&A eine Rolle spielt. Exemplarisch sei hier auf das Beispiel der 2006 durchgeführten Übernahme der Kosmetikkette The Body Shop durch L’Oreal hingewiesen. Die Ankündigung der M&A-Transaktion löste eine weltweite Debatte aus: Kritiker warfen dem Kosmetikunternehmen The Body Shop „greenwashing“ vor und riefen zu einem Boykott auf. Hintergrund dieser negativen medialen Resonanz war die Tatsache, dass The Body Shop des Öfteren seinen Unmut über Unternehmen wie L’Oreal und Nestlé aufgrund ihres modernen Konsumerismus bekunden hatte.

The Body Shop selbst gilt als eines der Pionierunternehmen für CSR und vertritt offenkundig Werte wie Umweltschutz, Achtung der Menschenrechte, fairen Handel und setzt sich vehement gegen Tierversuche zu Kosmetikzwecken. Die Tatsache, dass Roddick, die Gründerin von The Body Shop, der Übernahme zustimmte – die aufgrund der hohen gezahlten Prämie (34,2 Prozent des damaligen Aktienkurses) ökonomisch



misch rentabel war, warf ein schlechtes Licht auf die Transaktion: „It’s ironic that a company (The Body Shop) well-known for its anti-animal testing stance should sell-out to one (L’Oreal) that tests on animals and which has yet to show its commitment to any ethical issues at all“ (<http://www.ethicalconsumer.org> 2006). Das Management sollte sich dieser Entwicklung bewusst werden und sich über die damit einhergehenden Chancen aber auch Risiken im Klaren sein. Zudem lässt sich kaum noch bestreiten, dass ein strategisch ausgerichtetes CSR-Engagement eine unabdingbare Basis zur Bewältigung aktueller Herausforderungen darstellt. Die Einsicht, dass CSR als Teil eines ganzheitlichen Risikomanagementansatzes eine essenzielle Rolle für das Management gesellschaftlicher und ökologischer Risiken spielt, wird zusehends geteilt. So zeigt u.a. eine Befragung zur Notwendigkeit eines ganzheitlichen CSR-basierten Risikomanagementsystems der HDAX-Unternehmen, die im Jahr 2010 durchgeführt wurde, dass allein 35 der 73 befragten Unternehmen bereits die Notwendigkeit der Erweiterung bestehender Risikomanagementsysteme um das Konzept der CSR erkennen. Nur 15 Unternehmen sehen darin keine Erfordernis, während die restlichen 8 Unternehmen zu keiner Stellungnahme bereit waren. Bezüglich der Frage, in welchem Umfang das Risikomanagement um CSR ergänzt werden sollte, plädierten 22 Unternehmen für eine individuelle Integration; weitere 13 Unternehmen sahen die bestmögliche Ergänzung durch die Erweiterung bisheriger Risikomanagementsysteme um CSR-Komponenten (Schramm 2010, S. 240). Diese Entwicklung wird unweigerlich auch dazu führen, dass sich strategische Unternehmensentscheidungen wie M&A, welche in einem hohen Maß durch Risiken gekennzeichnet sind, mit dem Konzept der CSR stärker auseinander setzen müssen, um weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben. Allerdings sollte die Reichweite und Wirkung des CSR-Konzeptes auch nicht überschätzt werden. Der Versuch, sämtliche unternehmerische Aktivitäten und Entscheidungen unter CSR-Gesichtspunkten zu beleuchten und damit gewissermaßen eine Art „Nachhaltigkeitsprofessionalisierung“ für die Unternehmenspraxis zu etablieren, die einer Heroisierung des CSR-Konzeptes gleicht, bei der die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung als Lösung für sämtliche Herausforderungen und Risiken in der Unternehmenspraxis angesehen wird, ist

zu hinterfragen. Als Fazit lässt sich daher folgendes festhalten:

*„CSR remains a work in progress. At its best, it promises a corporate decision-making process in which managers think and talk openly about social and environmental issues and then tell the world what they did and why. At its worst, it is nothing more than an elaborate public relations charade in which companies perform certain prescribed rituals but continue to do business as usual. But it may even be worse that business as usual, as the effect of the rituals may be to co-opt critics, mislead consumers, and preempt regulation. Only ongoing empirical scrutiny of the CSR movement will tell“ (Conley/Williams 2005, S. 38).*

#### Literatur

- Bauch, C. (2004): Planung und Steuerung von Unternehmensintegrationen. Praktisch-normative Empfehlungen zur Post Merger-Integration, 1. Aufl., Berlin.
- Bühner, R. (1990): Erfolg von Unternehmenszusammenschlüssen in der Bundesrepublik Deutschland, 1. Aufl., Stuttgart.
- Conley, J. M./Williams, C. A. (2005): Engage, Embed, and Embellish: Theory Versus Practice in the Corporate Social Responsibility Movement. In: Journal of Corporation Law, Jg. 31, Heft 1, S. 1–38.
- Frensch, F. (2007): The social side of mergers and acquisitions, 1. Aufl., Berlin.
- Füser, K./Gleißner, W./Meier, G. (1999): Risikomanagement (KonTraG)- Erfahrungen aus der Praxis. In: Der Betrieb, Jg. 52, Heft 15, S. 753–758.
- Griffin, J./Mahon, J. (1997): The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate: Twenty-Five Years of Incomparable Research, in: Business & Society, Jg. 36, Heft 1, S. 5–31.
- Keller, G. (2002): Risikomanagement bei Unternehmensakquisitionen. Konzeptionelle Grundlagen und Elemente eines Instrumentariums zur Identifikation, Evaluation und Steuerung von Akquisitionsrisiken, München 2002.
- Margolis, J. D./Walsh, J. P. (2003): Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business, in: Administrative Science Quarterly, Jg. 48, Heft 2, S. 268.
- Meckl, R./Theuerkorn, K. (2013): Corporate Social Responsibility als Erfolgsfaktor bei M&A?, in: M&A Review, Heft 4, 2013, S. 152-159.
- Orlitzky, M. (2008): Corporate Social Performance and Financial Performance: A Research Synthesis, in: The Oxford handbook of corporate social responsibility, Crane, A./ McWilliams, A./ Matten, D. et al (Hrsg.), Oxford (u.a.), S. 113–136.

Schreck, P. (2009): The Business Case for Corporate Social Responsibility. Understanding and Measuring Economic Impacts of Corporate Social Performance, 1. Aufl., Heidelberg.

Schramm, P. (2012): Corporate Social Responsibility (CSR) und Risikomanagement. Vorschlag eines ganzheitlichen praxisnahen CSR-basierten Risikomanagementsystems, Hamburg 2012.

Schuler, D. A./Cording, M. (2006): A corporate social performance-corporate financial performance behavioural model for consumers, in: Academy of Management Review, Jg. 31, Heft 3, S. 540–558.

Sudarsanam, P. S. (2010): Creating value from mergers and acquisitions. The challenges, 2. Aufl., Harlow, New York.

Theuerkorn, K. (2013): Corporate Social Responsibility als Erfolgsfaktor bei M&A-Transaktionen, 1. Aufl., Dissertation, Köln 2013.

Tuch, C./O`Sullivan B. (2007): The impact of acquisitions on firm performance: A review of the evidence, in: International Journal of Management Reviews, Jg. 9, Heft 2, S. 141–170.

Weinmann, M. (2004): Wertorientiertes Management von Unternehmenszusammenschlüssen, 1. Aufl., Frankfurt am Main (u.a.).

www.ethicalconsumer.org (2006): L`Oreal to take over Body Shop. Internetadresse: <http://tinyurl.com/etcon0306>.

Erstelldatum: 17.03.2006. Abfragedatum: 26.09.2012.



Dr. Katja Theuerkorn arbeitet seit Juli 2013 bei Pricewaterhouse Coopers als Consultant für den Bereich HR Transactions & Rewards. Davor war sie wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Lehrstuhl für Internationales Management der Universität Bayreuth. [katja.theuerkorn@web.de](mailto:katja.theuerkorn@web.de)

## PRAXIS-PROFIL

### CSR-PRAXISFORUM IM ZENTRUM FÜR WIRTSCHAFTSETHIK GMBH

Analog zum Forum Compliance & Integrity des ZfW (siehe Praxisprofil FWO 1, 2013) wurde auf Initiative der stellvertretenden DNWE-Vorsitzenden und CSR-Expertin Dr. Annette Kleinfeld Ende 2013 unter dem Dach des ZfW ein weiteres Forum für Unternehmen und UnternehmerInnen ins Leben gerufen: Das ZfW Praxisforum CSR (Forum Corporate Responsibility). Die konstituierende Sitzung fand im Januar 2013 in den neuen Räumlichkeiten des DNWE in Berlin unter der Leitung von Prof. Dr. Josef Wieland und Dr. Annette Kleinfeld statt, das zweite Treffen am 20. Juni zu Gast bei der Hess Natur-Textilien GmbH in Butzbach zum Themenschwerpunkt „Verantwortliches Supply-Chain-Management“.

Zum neuen Praxisforum CSR gehören Mitgliedsfirmen des DNWE, DNWE-Preisträger und weitere Unternehmen, die im Laufe der letzten Jahre als „first mover“ im Bereich Unternehmensethik, CSR oder Nachhaltigkeit in Erscheinung getreten sind. Dabei richtet sich das Praxisforum CSR ausdrücklich auch an mittelständische und große, international tätige Familienunternehmen. Die derzeit aktiven Mitgliedsfirmen stammen u.a. aus der Bauwirtschaft, Energieversorgung und Abfall-Entsorgung, aus der Textil- und Konsumgüterindustrie sowie aus der Lebensmittel- und Dienstleistungsbranche.

Bei der konstituierenden Sitzung hatten sich die Teilnehmer auf folgende Ziele des Forums verständigt:

- Wissensaufbau zu ausgewählten Themen und Fragestellungen ethisch verantwortlicher Unternehmensführung, die die teilnehmenden Unternehmen aktuell beschäftigen, durch Impuls-Referate aus Theorie und Praxis;

- Kontinuierlicher Erfahrungsaustausch untereinander im geschützten, nicht-öffentlichen Raum (durch Anwendung der Chatham House Rule), um bei der Umsetzung von CSR-Konzepten und Strategien voneinander zu lernen – von positiven ebenso wie von herausfordernden oder negativen Erfahrungen;

- Optional: Mitwirkung an Arbeitsgruppen (AGs) zur Entwicklung von Methoden, Instrumenten und Umsetzungsstandards für einen exzellenten Umgang mit identifizierten Herausforderungen oder Praxis-Bedürfnissen im Bereich CSR und Nachhaltigkeit.

Das kommende 3. Treffen ist für November geplant. Unternehmensvertreter in entsprechenden Funktionen (Geschäftsführer, CSR- und Nachhaltigkeitsverantwortliche) sind herzlich eingeladen, Mitglied des ZfW-Praxisforums CSR zu werden. Entsprechende Anfragen oder Hinweise auf potentielle Interessierte richten Sie bitte direkt an die fachliche Leitung bzw. Koordination des ZfW Praxisforum CSR: Dr. Annette Kleinfeld (kleinfeld@dnwe.de) und Dr. Annika Martens (annika.martens@kleinfeld-cec.com)



Dr. Annette Kleinfeld ist stellvertretende Vorstandsvorsitzende des DNWE e. V., sowie Inhaberin und Geschäftsführerin der Dr. Kleinfeld CEC – Corporate Excellence Consultancy. kleinfeld@dnwe.de

## REZENSIONEN

### BERND NOLL: WIRTSCHAFTS- UND UNTERNEHMENSETHIK IN DER MARKTWIRTSCHAFT, 2. AUFLAGE

Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer, 2013, 334 Seiten, ISBN 3-17-021839-0, Preis: 29,90 EUR

Das neu aufgelegte Buch des an der Hochschule Pforzheim lehrenden Volkswirtschaftslehrers und Wirtschaftsethikers Bernd Noll ist eine aktualisierte und überarbeitete zweite Auflage des 2002 erschienenen Lehrbuches. Es ist eine kompakte Einführung, die sich sowohl an den Praktiker als auch an Studierende richtet. Inhaltlich bietet es einen Überblick über die verschiedenen Argumentationsweisen der Wirtschafts- und Unternehmensethik. Dabei entwickelt der Autor einen eigenen systematisch-analytischen Ansatz, der den Grundlagenpositionen von Karl Homann sowie

Josef Wieland nahe steht. Allerdings behandelt Noll keine theoretischen Grundlagenpositionen der Wirtschaftsethik, sondern er stellt praxisbezogene Reflexionen mit einer Vielzahl von Fallbeispielen an. Die Intention des Buches ist es, neben wirtschaftswissenschaftlicher Fachkompetenz und methodischem Denken auch die ethische Kompetenz zu stärken, um die Fähigkeiten zur Entscheidungsfindung durch die Vermittlung von Orientierungswissen zu verbessern.

Das Buch besteht aus vier Teilen mit insgesamt 12 Kapiteln. Der erste Teil befasst sich mit Grundfragen und Grundbegriffen der Ethik sowie der Wirtschaftsethik (S. 23-49). Im zweiten Teil werden Fragen der Individualethik und Kleingruppenethik behandelt (S. 50-113). Im Zentrum stehen dabei die Begriffe der Verantwortung, der Tugenden, sowie Ansätze normativer Ethik. Die Unternehmensethik – die Motive, Strategien und Umsetzungsprobleme ethischer Belange von Unternehmen – bilden den dritten Teil (S. 114-228), der ein Pendant zur Betriebswirtschaftslehre darstellt, während der vierte Teil (S. 229-310) als Gegenstück zur Volkswirtschaftslehre konzipiert ist. Dieser behandelt Fragen der Ordnungsethik: der Wirtschaftsordnung und der moralischen Qualität der Marktwirtschaft. Ich beschränke mich im Folgenden auf einige exemplarische Punkte.

Noll votiert für das sog. Kooperationsmodell, das Ökonomik und Ethik komplementär aufeinander bezieht (S. 20). Außerdem wird Wirtschaftsethik als angewandte Ethik verstanden, die „auf die Lösung praktischer Probleme, nicht auf Begründung universalistischer Sätze“ (S. 21) zielt. Sie soll zu einem wissenschaftlichen Kernfach werden, dessen zentrale Aufgabe die Generierung von Orientierungshilfen und Rechtfertigungsverfahren ist. Noll versteht Ethik als wissenschaftliche Theorie der Moral (S. 34; vgl. S. 59), die Orientierungswissen, nicht aber Verfügungswissen bereitstellt, wobei die Differenz zwischen der Kleingruppenmoral und der Moral der (Groß-) Gesellschaft mit ihren weithin anonymisierten Beziehungen von zentraler Bedeutung ist (S. 33f. u.ö.). Damit schließt sich Noll grundsätzlich dem systemtheoretischen Ansatz an. Bezogen auf die Wirtschaftsethik bedeutet dies, „dass dem Eigeninteresse des Menschen ein spezifischer ethischer Stellenwert zukommt“ (S. 39). Wirtschaftsethik zielt nicht auf die Integration durch

Werte, wie es in vormodernen Gesellschaften der Fall ist, sondern durch Regeln, was der Struktur anonymer, komplexer Großgesellschaften der Moderne adäquat ist. In der Konsequenz impliziert dies einen Vorrang der Organisations- vor der Akteursmoral, ohne dass damit Tugenden von vorneherein überflüssig würden (vgl. S. 85ff.). Zwar warnt Noll vor einem „personalistischen Fehlschluss“ (S. 85), da dieser durch moralische Appelle und tugendethische Verpflichtungen auf der Ordnungsebene zu „Fehlanreize(n) und fragwürdige(n) Sanktionsmuster(n)“ führen würde, aber dennoch seien Unternehmen auch „auf eine positive innere Grundhaltung ihrer Mitarbeiter angewiesen“ (S. 85). Da es auf der Unternehmens- bzw. Ordnungsebene größtenteils um anonyme Beziehungen und konträre Interessen von Stakeholdern geht, ist für Noll die Diskursethik nicht anwendbar (vgl. S. 104f.). Folglich wird der wirtschaftsethische Ansatz von Peter Ulrich abgelehnt (z.B. S. 117f.; 128ff. u.ö.). Noll votiert für einen (gemäßigten) Shareholder-Ansatz (vgl. S. 116ff.; 160ff.) und begründet die Unternehmensethik vornehmlich auf die Defizite und Lücken der Rahmenordnung (S. 132ff.). Positiv wird das Ethik-Management (vgl. J. Wieland u.a.) hervorgehoben, das auf allen Ebenen unternehmerischer Entscheidungsprozesse über selbstgesetzte Standards vertrauensbildende Maßnahmen generiert (S. 157ff.). Ziel ist die Schaffung von „ethikfreundlichen“ Organisationsstrukturen, die zur Entstehung einer entsprechenden (unternehmensinternen sowie – externen) Organisationskultur beitragen (durch Ethik-Audits u.ä.) (S. 194ff.). Moralisches Fehlverhalten in Unternehmen resultiert nach Noll weniger aus individuellem Versagen als vielmehr aus entsprechenden organisationellen Anreizen.

Auf der Ebene der Ordnungsethik bestimmt Noll das Verhältnis zwischen Marktwirtschaft und Moral als Komplementarität zwischen Mitgefühl/Sympathie einerseits und Selbstinteresse andererseits (S. 231). Eine „unvoreingenommene Analyse“ zeige, „dass nur eine marktwirtschaftliche Ordnung eine ethisch zu rechtfertigende Ordnung“ (S. 231) sei. Demgemäß werden die Grundannahmen der Marktwirtschaft grundsätzlich legitimiert. Hierzu rechnet der Autor vor allem das Modell des Homo Oeconomicus – dieses beinhalte kein „realistisches Menschenbild“, sondern sei ein „heuristisch-deskriptives Verhaltensmodell“ (S. 233) -,

sowie die Struktur anonymer Großgesellschaften, die das Verhalten nicht primär über moralische Normen, sondern über Regeln und Anreize koordinieren. Bezogen auf die Marktwirtschaft bedeutet dies, dass der Wettbewerb dafür sorgt, „dass der Eigennutz in gemeinwohlverträgliche Bahnen gelenkt wird“ (S. 235). Damit die marktwirtschaftliche Wettbewerbsordnung nicht zu unerwünschten Folgen führt (z.B. soziale Verwerfungen), bedarf es der Ergänzung durch das Sozialprinzip in Form eines sozialen Sicherungssystems „im Krisen- oder Notfall“ (S. 250) – also nicht im Sinne eines Wohlfahrtsstaates bzw. eines „ausufernde(n) Sozialstaat(s)“ (S. 277). Das gegenwärtige Ausmaß an Sozialtransfers in Deutschland wird vor allem unter dem Aspekt des Missbrauchs thematisiert (S. 273ff.). Da Märkte für ihr reibungsloses Funktionieren auf stabile Moralstandards angewiesen sind – auch im Hinblick auf deren Anforderungen, wie z.B. Mobilität und Flexibilität –, sind Familien und andere kleinere Gemeinschaften wichtig als „unentbehrliche Lieferanten moralischer Standards“ (S. 252). Etwas überraschend spricht sich Noll bei der Frage von Marktwirtschaft und Gerechtigkeit gegen den Utilitarismus und für den Capability-Ansatz von A. Sen aus, der eher als Ideengeber „linker“ und kapitalismuskritischer Positionen gilt (S. 270ff.). Dies ist dadurch erklärbar, dass Sens Ansatz von Noll in erster Linie als konzeptionelle Leitidee interpretiert wird, die keine normative (Vor-) Entscheidung über die praktische Umsetzung trifft.

Die Funktion des Staates und der Demokratie im Marktsystem bestimmt Noll in grundsätzlicher Anlehnung an die Neue Politische Ökonomie (NPÖ) als „politischen Markt“ (S. 283ff.). Der Staat als Ordnungsinstanz, Demokratie und Markt werden wiederum als komplementär betrachtet. Folglich sollte der Staat sich weitgehend auf die Rahmenordnung beschränken und direkte Interventionen in den Wirtschaftsablauf vermeiden. Zwar obliegt es dem Staat, „Marktversagen“ zu korrigieren, aber Noll warnt angesichts von „Staatsversagen“ und Funktionsdefiziten der Demokratie vor zu starken Eingriffen „von außen“ (S. 297ff.). Nur noch kurz angesprochen werden die Herausforderungen auf dem Hintergrund der Globalisierung (S. 301ff.), wobei sich die Ausführungen im Wesentlichen auf die Nennung einiger weniger zentraler Kernpunkte (wirtschafts- und sozialpolitischer Wett-



bewerb der Staaten etc.) beschränken. Zum Schluss werden die wichtigsten Punkte von Noll zusammengefasst und betont, dass altruistisches oder solidarisches Verhalten nicht primär in der Sphäre der Leistungs- und Einkommenserzielung, sondern bei der Verwendung des Einkommens seinen legitimen Ort hat (S. 305ff.). Hier zeigen sich Elemente einer „karitativen Wirtschaftsethik“.

Das Buch deckt ein breites Spektrum gegenwärtiger wirtschafts- und unternehmensethischer Diskussionen ab. Die Vielzahl an Beispielen aus der Praxis verdeutlicht die Relevanz und Aktualität wirtschaftsethischer Reflexionen. Der häufige Rekurs auf einschlägige Literatur erweist sich als hilfreich. Da Nolls eigene Position nicht wenige Parallelen zu Karl Homann (und seiner „Schule“) und Josef Wieland aufweist, vermisst man die Auseinandersetzung mit den wirtschaftsethischen Grundlagenpositionen. Infolgedessen erfolgt der Abweis der Position von Peter Ulrich relativ pauschal. Interessant wäre auch ein Eingehen auf die amerikanische Business-Ethics-Tradition gewesen, die lediglich kurz und mit kritischer Tendenz genannt wird (vgl. S. 6). Gleiches gilt bezüglich der Herausforderungen durch die Globalisierung. Wer sich für wirtschaftsethische Fragen interessiert, findet in dem Buch vielfältiges und gut verständliches aktualitätsbezogenes Material. Es wird seinem eigenen Anspruch, den Charakter eines Lehrbuchs für Praktiker wie für Studierende zu haben, durchaus gerecht.



Rezensent Prof. Dr. Ewald Stübinger hat den Lehrstuhl für Evang. Theologie mit Schwerpunkt Sozialethik an der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg inne. [stue@hsu-hh.de](mailto:stue@hsu-hh.de)

## ROBERT SKIDELSKY / EDWARD SKIDELSKY: WIE VIEL IST GENUG?

München: Verlag Antje Kunstmann, 2013, 318 Seiten, ISBN 978-3-88897-822-7, Preis: 19,95 EUR

Die klassische Gleichsetzung von Wachstum und Wohlstand ist längst brüchig geworden, da sie in ihren Vereinseitigungen und Bezugspunkten nicht nur defizitär, sondern als Maßstab für eine nachhaltige Entwicklung untauglich ist. Die Erkenntnis, dass bisherige Formen des wirtschaftlichen Handelns zunehmend kritisch werden, lässt sich in einem schlichten „Zuviel“ ausdrücken, ein Zuviel an materiellem Konsum ist mit einem Zuviel an Ressourcenverbrauch verbunden und läuft dementsprechend dem Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung massiv zuwider. Entsprechend ist eine Problematisierung des Wachstumsparadigmas allerorten zu vernehmen. In Enquete-Kommissionen wird über neue Wohlstandsmaßstäbe beraten, der WBGU fordert eine „große Transformation“ und im Zuge von Nachhaltigkeitsperspektiven wird auch gleich eine Umkehr in Richtung „Postwachstumsökonomie“ deklariert. Eine Neuorientierung des Wirtschaftshandelns erscheint vor diesem Hintergrund dringend erforderlich, wie auch die Erkenntnis, dass für weiterführende Perspektiven unseres Lebensstils auch kulturelle Hintergründe einbezogen werden müssen.

An diesem Punkt setzen Robert und Edward Skidelsky mit ihrem Buch „Wieviel ist genug?“ an. An dem Autorenduo ist dabei weniger interessant, dass es sich um Vater und Sohn handelt, als vielmehr, dass sich hier ein Ökonom und ein Philosoph zu einer umfassenden Analyse zusammen getan haben, um die Zusammenhänge und fruchtbaren Erträge beider Disziplinen in einer Zusammenschau darzulegen, bei der die kritische Bestandsaufnahme vor dem Hintergrund einer philosophisch-ökonomischen und kulturhistorischen Entwicklung analysiert wird: Wie ist es zu unserer Wachstumsfixierung gekommen? Und warum stellt sie unseren Blick auf ein qualitativ gehaltvolleres und zufriedener stellendes Konzept eines guten Lebens? Und: Welche dringlich erforderlichen Wege können alternativ eingeschlagen werden?

Interessant an diesen Fragestellungen wiederum ist nicht nur deren Aktualität, sondern auch die Erkenntnis, dass sie alles andere als neu sind – und

dabei immer auch schon in einem Kontext moralischer Beurteilung standen. Für die Autoren bilden Keynes Überlegungen über „Wirtschaftliche Möglichkeiten für unsere Enkelkinder“ die Ausgangsbasis ihrer Analyse. Keynes skizzierte Ende der 1920er Jahre eine Gesellschaft, in der sich angesichts allgemeiner wirtschaftlicher und technischer Entwicklung innerhalb der vorausliegenden 100 Jahre (von deren Zielpunkt wir dann gar nicht mehr weit entfernt wären), eine allgemeine Situation ergeben könne, in der wir unser Arbeitsvolumen deutlich reduziert hätten und in zufriedenstellendem Wohlstand leben würden. Diese Entwicklung erschien Keynes als Weiterführung zurückliegender Umbrüche in der Arbeitswelt als naheliegend: Die Arbeitszeiten waren in den zurückliegenden Jahrzehnten stark reduziert worden und technische Entwicklungen hatten nicht nur viele traditionelle Arbeitsprozesse verändert, sondern wesentliche Teile der menschlichen Arbeitskraft ersetzt. Keynes verband die Weiterführung dieser Entwicklung mit der Vision einer Gesellschaft, in der die Erwerbsarbeit auf nur noch drei Stunden am Tag reduziert ist und ein kultureller Umbruch ermöglicht werde, der den Menschen eine Besinnung auf kulturelle Werte und einer an klassischen Formen der Muße orientierten Lebensform eröffnen könne. Nun unterlag Keynes mit dieser Perspektive nicht nur einer stark vereinfachenden Sichtweise (oder schärfer: einer naiven Sozialromantik), sondern gleich mehreren handfesten Irrtümern: Er bezog den gewaltigen Bevölkerungsanstieg nicht ein, beurteilte den Ersatz von Arbeit durch Technik falsch und ging auch von einer falschen Einschätzung menschlicher Bedürfnisbildung aus: Insbesondere der Statuswettbewerb führt zu einer „Unersättlichkeit“ der Bedürfnisse. Damit ist für die beiden Autoren aber nur der Ausgangspunkt einer umfassenderen Analyse bereitet, mit der sie die historischen Entwicklungen und Diskussionen über Wachstum, Wohlstand und ein „gutes Leben“ nachzeichnen. Dabei wird deutlich, dass nicht nur Keynes Perspektive eine starke Skepsis gegenüber den durch die kapitalistische Wirtschaftsweise geschaffenen übermäßigen Begierden zugrunde liegt, sondern die Vorbehalte vor einem „Zuviel“ und „Übermaß“ einen kritisch-moralischen Grundzug in der westlichen (und auch chinesischen und indischen) Kulturphilosophie ausmacht. Insbesondere Keynes Überlegungen zu einem „guten Leben“ finden einen interessanten Anschluss an die

Konzeptionen von Aristoteles im Sinne eines sittlichen Strebens und einer individuellen Vervollkommnung. Diese Perspektive aber, so die Position der beiden Autoren, kam in den neueren Entwicklungen der ökonomischen und liberalen Gesellschaftstheorie abhandeln und führte so zu der gegenwärtig herrschenden Vorstellung, Wohlstand über ein materielles Maß zu definieren und mit einer entsprechend übermäßigen Konsumorientierung zu identifizieren.

Die Autoren machen die Bedeutsamkeit dieser Weichenstellung in zweierlei Hinsicht deutlich: Vor dem Hintergrund der gegenwärtigen Auswüchse des „Moloch Wachstum“ müssen wir alternative Wege für eine nachhaltige Entwicklung schaffen. Und dazu müssen wir uns darüber klar werden, was uns tatsächlich „glücklich“ macht und wie ein Weg zu einer nachhaltigen Entwicklung bereitet werden kann. Dies erfordert gleich mehrere kritische Reflektionen. Die Autoren analysieren dazu die Entwicklungen im Bereich der „ökonomischen Glücksforschung“ mit einer gesunden Distanz. Viele zweifelhafte Ergebnisse und Messprobleme werden dabei aufgezeigt, wie auch die letztlich unklare Bestimmung dessen, was als „Glück“ verstanden wird. Bei allen wichtigen Ergebnissen dieser neuen Forschungsrichtung verbleiben nach ihrer Ansicht noch starke methodische wie auch empirische Bestimmungsprobleme. Das „Streben nach Wachstum“ könne nicht durch das „Streben nach Glück“ ersetzt werden. Angestrebt werden müsse eine umfassendere Perspektive. Mit einer vergleichbar distanzierten Skepsis diskutieren die Autoren auch die Umwelt- und Nachhaltigkeitsdebatte. Dabei greifen sie wiederum viele – auch ideologische – Vereinseitigungen der Debatte heraus und zeigen Verbindungen zwischen Umweltdiskussionen und (pseudo-) philosophischen Ausrichtungen auf (Gaia-Hypothese, Tiefenökologie). Hier allerdings gehen viele Bezüge zu deutlich durcheinander. Die angeführten Prognosen des „Club of Rome“ und des Weltklimarats beispielsweise stehen in keinem einsichtigen Kontext mit den verschiedenen genannten Strömungen. Und auch traditioneller Naturschutz mit seinen teils problematischen ideologischen Hintergründen oder auch starke Positionen von Eigenrechten der Natur können (und sollten) getrennt werden von der berechtigten Sorge und aktueller Diskussion um eine untragbare Wachstumsentwicklung. Unbenommen dieser unklaren Abgrenzungen kommen die Autoren

zu dem Schluss: Auch eine Ablehnung eines Eigenwerts der Natur führt nicht weg von einem grundlegenden Naturschutz. Entsprechend nehmen auch in einer zeitgemäßen Vorstellung eines „guten Lebens“ die „Harmonie mit der Natur“ und eine „grüne Lebensweise“ einen wichtigen Stellenwert ein.

Damit gehen die Autoren zu ihren konkreteren Überlegungen über: „Was gehört zu einem guten Leben?“. Fixierung auf Konsum und Arbeit haben nach Ansicht der Autoren dazu geführt, dass diese Frage nicht mehr als Bestandteil öffentlicher Diskussionen gesehen wird. Bei allen Problemen einer konkreteren Bestimmung, relativierenden Argumente und einer „liberalen Offenheit“ gegenüber dieser Frage, verweisen die Autoren auf die kulturübergreifenden Gemeinsamkeiten eines grundlegenden Verständnisses und einer gemeinsamen ethischen Basis. Sie verweisen hierbei zentral auf Rawls Grundgüter-Ansatz und den Befähigungs-Ansatz (Capabilities approach) von A. Sen und M. Nussbaum. Diesen Ansätzen gegenüber betonen die die Autoren, dass Basisgüter nicht nur Mittel oder Befähigungen zu einem guten Leben sein sollen, sondern dieses unmittelbar sind. Diesen sehr starken Ansatz unterlegen sie mit vier Kriterien: Basisgüter sind (1) universell, (2) final („gut an sich“), (3) sui generis (nicht Bestandteil anderer Güter) und (4) unverzichtbar. Diese Kriterien gelten nun für sieben zentrale Basisgüter, die das „gute Leben“ ausmachen sollen: Gesundheit, Sicherheit, Respekt, Persönlichkeit, Harmonie mit der Natur, Freundschaft, Muße. Für die Autoren bilden sie die grundlegende Bestimmung eines guten Lebens: „Ein Leben, in dem sie alle verwirklicht sind, ist ein gutes Leben“ (S. 225).

Nun ist es offensichtlich unrealistisch, in einer praktischen Umsetzung Dilemmata zu vermeiden und allen Basisgütern gleichermaßen Gewicht zukommen zu lassen. Entsprechend gestehen die Autoren eine „gewisse Unbestimmtheit“ zu. Wichtig ist ihnen der Verweis darauf, dass sich die aufgeführten Basisgüter nicht in einem höchsten Gut aufheben lassen. Entsprechend könne auch der Überfluss eines Gutes kein anderes ersetzen. Die zentrale Rolle bei der Verwirklichung und Umsetzung der Basisgüter kommt dem Staat zu. Wachstum dürfe dabei nicht als intrinsischer Wert gesehen werden, entsprechend liegt das Ziel der Wirtschaftspolitik nicht im Wachstum selbst, sondern

in der „Gestaltung einer kollektiven Existenz, die ein gutes Leben erleichtert.“

Um diesen Weg umzusetzen, bedarf es einer Abkehr vom „Ethos der Gewinnsucht“, das auf Kosten eines guten Lebens eher einer ziellosen Jagd nach Reichtum gleichkommt. Die Autoren beziehen sich hierbei auf stark wertkonservative Tugendlehren, wie sie von Alasdair McIntyre und der katholischen Soziallehre vorgebracht wurden, denen sie nicht in allen Inhalten folgen, auf deren Bezugspunkte sie aber in einer Besinnung auf die Wertebasis der frühen Theorien der sozialen Marktwirtschaft verweisen. Einer der zentralen Ansatzpunkte für das Beschreiten einer Kehrtwende aus der „Tretmühle“ des Wachstums liegt für die Autoren in einer Reduzierung der Arbeitszeiten. Über flexible Arbeitszeitmodelle, Teilzeitarbeit und Jobsharing ließe sich ein Prozess einleiten, der die einseitige materielle Fixierung auf Arbeit und Konsum schrittweise abändern könne. Die Autoren verweisen hierbei auf verschiedenste Beispiele aus Unternehmen und Wirtschaftsbereichen und auf die seit 1993 in Dänemark bestehende Arbeitsgesetzgebung, die den Menschen über ein Recht auf diskontinuierliche Arbeit neue Gestaltungs- und Umsetzungsformen ermögliche. In einem weiteren Schritt plädieren sie, bei allen bestehenden Risiken eines solchen Modells, für die Einführung eines garantierten Grundeinkommens (Bürgergeld). Auch die Einführung einer „Luxusgesetzgebung“ (für die verschiedene historische Beispiele aufgeführt werden) und die Einschränkung von Werbung, um dem „Konsumismus“ entgegen zu wirken, gehören für die Autoren zu den Mitteln, die teils mit relativ simplen steuerrechtlichen Änderungen neue Richtungsvorgaben erreichen. Diese wären wohl in ihrer Ausrichtung paternalistisch, doch so konzipiert und gedacht, dass sie „Gesellschaften behutsam in Richtung eines guten Lebens führen“ (S. 286).

Man mag den Überlegungen der Autoren skeptisch gegenüberstehen, sie vielleicht als gut gemeinte moderne Variante einer Sozialutopie einordnen. Weniger vielleicht angesichts der Diagnose, wohl aber hinsichtlich der „Therapie“. Es ließe sich auch problemlos ein ganzes Bündel an „realistischen“ Gegenargumenten anführen: Die Vorstellung, Gesellschaften auf einen Weg in Richtung „gutes Leben“ zu dirigieren, mutet angesichts historischer abschreckender Beispiele

von vornherein suspekt an. Doch andererseits stellt vor dem Hintergrund einer Wirtschafts- und Konsumgesellschaft, die geradewegs auf mehrere kritische „Tipping points“ zusteuert, die Frage, welche Alternativen tatsächlich gangbar sind. Während viele Publikationen in den ausgewiesenen Wegen aus der Wachstumsgesellschaft relativ vage und unverbindlich bleiben, liefern die Autoren nicht nur eine ganze Anzahl konkreter und diskutierbarer Vorschläge. Sie zeigen auch auf, dass es von zentraler Bedeutung ist, kulturelle Hintergründe und Perspektiven einzubeziehen. Eine „große Transformation“ bedarf neuer Ansätze, um allzu verkrustete und tradierte disziplinäre Denk- und Handlungsweisen zu überwinden. Dazu muss auch „irritierend“ gedacht werden – quer zu Gewohnheiten und offen für Neues. Dem entsprechend kann eine „rückbesinnende Orientierung“ in der Verbindung von Ökonomie und Philosophie auch neue Perspektiven und Wege erschließen. Und darin ist der zentrale Wert dieses Buches zu sehen.



Rezensent Dr. Bernd Wagner ist Lehrbeauftragter für Wirtschafts-/ Unternehmensethik, Umweltethik und Technikphilosophie (u.a. an der Universität Düsseldorf) wagner@dnwe.de

## NETZWERK DNWE

*Auch in dieser Ausgabe möchten wir über die vielfältigen Aktivitäten unsere Mitglieder informieren. Wie immer ist die Auswahl zufällig und ohne jeden Anspruch auf Vollständigkeit. (iv)*

### DNWE unterwegs

**Transnationaler Dialog** – Auf Einladung der Konrad-Adenauer-Stiftung nahm **Dr. Frank Simon** am 23. Juni 2013 an der Tagung "CSR in Israel and Germany: The Benefits of Good Corporate Citizenship" am College of Law & Business in Tel Aviv teil. Seine Keynote Lecture "How to Foster CSR - The Socio-Economic Framework and Government Incentives" beschäftigte sich mit der CSR-Strategie der Bundesregierung und der Länder vor dem Hintergrund der sozialen Marktwirtschaft und der mittelständisch geprägten Unternehmenslandschaft in Deutschland. Wesentliche Themen der Diskussion mit den Teilnehmern aus Universitäten, Ministerien, zivilgesellschaftlichen Organisationen und einer von der Wirtschaft getragenen CSR-Initiative waren Fragen der Werteorientierung als Grundlage für CSR, der Nutzen und die Grenzen gesetzlicher Regelungen sowie die Partizipation der Stakeholder.

**Ministerbesuch** – Am 1. Juli 2013 besuchte Umweltminister Dr. Peter Altmaier den **B.A.U.M. e.V.** im HAUS DER ZUKUNFT in Hamburg. Der Bundesdeutsche Arbeitskreis für umweltbewusste Unternehmensführung (B.A.U.M.), unter Vorsitz von **Prof. Maximilian Gege**, stellte als größte Umweltinitiative der Wirtschaft seine vielfältigen Aktivitäten vor. Dr. Altmaier erläuterte den einhundert Unternehmensvertretern die „Energiewende“, ihre Risiken und Chancen. Der B.A.U.M. informiert, dass Prof. Gege seit 1984 Mitglied in zahlreichen nationalen und internationalen Gremien ist. Er ist Berater der chinesischen Staatsregierung in Energie-Umwelttechnik und der Regierung der Niederlande für Nachhaltigkeit, sowie überparteiliches Mitglied im Bundesfachausschuss Klima-, Umwelt- und Energiepolitik der CDU und im Umwelt-Beratungsgremium der SPD.

**Umsetzung der UN-Leitprinzipien für Menschenrechte** – Auf der 10. Sitzung des Nationalen CSR-Forums am 19. Juni 2013 im BMAS, Berlin,



stellte **Prof. Dr. Josef Wieland** den Bericht der Arbeitsgruppe „CSR im europäischen und nationalen Kontext“ vor. Der Auftrag der Arbeitsgruppe lautete, Maßnahmen für die Umsetzung der UN-Richtlinien auszuarbeiten, die auf dem dreisäuligen „Protect, Respect, Remedy“-Konzept basieren. Die Arbeitsgruppe schlägt zum Zweck einer Konkretisierung der Menschenrechtsdiskussion im CSR-Forum die Konzentration auf drei Themenbereiche vor: Die weitere Entwicklung und Verbreitung eines CSR-Managements gemäß der UN-Leitprinzipien in der Unternehmenspraxis, die Förderung gemeinsamer Bemühungen aller relevanten internationaler Stakeholder im Bereich der Menschenrechte, sowie die Steigerung der Effektivität von Menschenrechtsaktivitäten im Bereich von „Remedy“-Maßnahmen. Die Arbeitsgruppe betonte zudem die Bedeutung der Schaffung klarer Zuständigkeitsstrukturen bei der Entwicklung von Maßnahmen zur Umsetzung der UN-Richtlinien. Die programmatische und organisatorische Verantwortung dafür müsse durch interministerielle Zusammenarbeit und die Klärung der Federführung unter den Ressorts abgestimmt werden. Der Bericht wurde anschließend beschlossen.

Diskutiert wurde in der Sitzung, an der für das DNWE **Prof. Dr. Joachim Fetzer** teilnahm, auch die Gesetzesvorlage der Europäischen Kommission zur Offenlegungspflicht für CSR-Themen (sh. Stellungnahme in dieser Ausgabe des forums wirtschaftsethik), Aktivitäten von Tchibo u.a. in Bangladesch, Inhalte und Verfahren des CSR-Preises der Bundesregierung, sowie eine Studie von **Transparency International Deutschland** zur Glaubwürdigkeit von Nachhaltigkeitsberichten (<http://tinyurl.com/TI-Nachhaltigkeitsberichte>), vorgestellt von der Vorsitzenden **Prof. Edda Müller**.

Responsible future leaders – Im Rahmen des Disserationsprojekts „Akademische Ausbildung von verantwortungsvollen Nachwuchsführungskräften (responsible future leaders)“ hielt **Georg Reifferscheid** am 12. Juni 2013 einen Vortrag an der University of Edmonton, Kanada, mit dem Thema „Aspects of Educating CSR to Future Leaders: Results of a cross-cultural empirical study“, der sich insbesondere mit der Ausbildung von Führungskräften an nordamerikanischen Universitäten und Business Schools beschäftigte.

Glaubwürdige Unternehmenskultur und Fachkräftemangel – Auf dem Jahreskongress des ZVEI (Zentralverband der Elektroindustrie) am 6. Juni 2013 in Berlin stellte Domvikar **Prof. Dr. Dr. Elmar Nass**, Wilhelm Löhe Hochschule, Fürth, die These auf, wonach zuerst die Frage nach dem Menschenbild in Unternehmen beantwortet werden müsse, bevor eine glaubwürdige Unternehmenskultur etabliert werden könne. Der Mensch als Humanressource sei aus christlicher Sicht dafür nicht geeignet.

CSR weiß-blau – Auf dem ersten Bayerischen CSR-Tag mit dem eigenwilligen Slogan „Fair Wirtschaften für Heimat, Region und Zukunft“ am 5. Juni 2013 bei der IHK München hielt **Prof. Dr. Dr. Alexander Brink**, Universität Bayreuth, ein flammendes Plädoyer für die „Wiedergeburt des Ehrbaren Kaufmanns“. Für den Mittelstand sei das eine Riesenchance. Nachhaltigkeit gehöre de facto „zur DNA der Familienbetriebe“, wird Prof. Brink in der Presseinformation der IHK zitiert. **Thomas Marschall**, Geschäftsführender Partner Marschall Wernecke & Andere, nahm am Podiumsgespräch „Unternehmensverantwortung wirkt! – Aber was ist zu tun?“ teil.

EZ-Scouts im Gelände: Am 4. Mai 2013 besuchten Hans-Jürgen Beerfeltz, Staatssekretär im BMZ, und Almuth Dörre, Entwicklungszusammenarbeit-Scout, kurz EZ-Scout, am Außenwirtschaftszentrum Bayern, die Ristic AG in Oberferrieden, um sich über die Gesellschafts- und Entwicklungspolitik des Unternehmens zu informieren. Die Ristic AG ist ein führendes Unternehmen in der Produktion und Vermarktung von Meeresfrüchten und Träger des Preises für Unternehmensethik des DNWE 2010.

Ethik in der öffentlichen Verwaltung - **Dr. Thomas Faust**, Kueser Akademie für Europäische Geistesgeschichte, Bernkastel-Kues, hielt am 26. April 2013 an der Hochschule für Wirtschaft und Recht, Berlin, einen Vortrag zum Thema „Innovation und praxisorientierte Verwaltungsethik“, der auch im Tagungsband des 24. Glienicker Gesprächs publiziert wird.

CSR-Preis der Bundesregierung – Am 14. April 2013 wurden die Träger des CSR-Preises der Bundesregierung ausgezeichnet. In der Kategorie „Unternehmen mit 5.000 Mitarbeiter/innen und mehr“ ging der Preis an die Tchibo GmbH. Gerd Hoofe, Staatssekre-

tär im Bundesministerium für Arbeit und Soziales, und **Prof. Dr. Josef Wieland** überreichten den Preis an Dr. Markus Conrad, Vorstandsvorsitzender der Tchibo GmbH. Weitere Preisträger waren die Hipp GmbH, Studiosus Reisen München GmbH und das Schmuckatelier Thomas Becker. Der Sonderpreis der Jury ging an das Unternehmen Türenmann Stuttgart GmbH.

„New Pathways towards Global Sustainability“ diskutierten **Prof. Dr. Klaus Leisinger**, Kuratoriums-vorsitzender des DNWE, Altbundespräsident Prof. Dr. Horst Köhler und Prof. Dr. Jeffrey Sachs, Columbia, bei einer Veranstaltung des Deutschen Instituts für Entwicklungspolitik am 19. März 2013 in Berlin. Während Köhler für ein neues Verständnis globaler Partnerschaft warb, innerhalb dessen die vorhandenen Asymmetrien gehandhabt werden müssten und Jeffrey Sachs mehrfach Varianten des Kategorischen Imperativs zitierte („Welche Energieversorgung ist universalisierbar?“), wies Leisinger darauf hin, dass die Leistungen des Privaten Sektors seit Rio 1992 besser als ihr Ruf waren – verglichen mit der Zielerreichung vieler Staaten. Leisinger leitet zusammen mit M. Peter Bakker die thematische Gruppe zur „Neudefinition der Rolle der Wirtschaft“ im Sustainable Development Solutions Network, welches am 6. Juni 2013 seine Aktionsagenda für nachhaltige Entwicklung an den UN-Generalsekretär Ban Ki-Moon übergeben hat (<http://tinyurl.com/sdsnth12>).



v.l.n.r.:  
Prof. Dr. Klaus Leisinger, Prof. Dr. Horst Köhler, Prof. Dr. Jeffrey Sachs

## Von und über uns

Der Aufsatz zum Thema "Managergehälter und Banker-Boni: Ein Aufgabenfeld der Ordnungspolitik" von **Dr. Christian Hecker**, Hamburg, erschien in der Zeitschrift „Orientierungen zur Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik“ der Ludwig-Erhard-Stiftung, in der Ausgabe Nr. 136 (Juni 2013).  
<http://tinyurl.com/les-o-132>

Das Magazin „Verantwortung Zukunft“ (2/2013) des F.A.Z. Instituts publizierte als Leitartikel einen Aufsatz von **Dr. René Schmidpeter**, wissenschaftlicher Leiter des Zentrums für humane Marktwirtschaft, Salzburg, zum Thema „Das Gegensatzdenken proaktiv überwinden. Moderne CR steigert den unternehmerischen und den gesellschaftlichen Mehrwert“ (<http://tinyurl.com/vz-132>).

Mensch sein heißt verantwortlich sein – Am 10. April 2013 brachte der Österreichische Rundfunk in der Reihe „Salzburger Nachtstudio“ einen einstündigen Beitrag zum Thema „Verantwortung“. Interviewpartner waren u.a. **Prof. Dr. Ludger Heidbrink**, Universität zu Kiel, und Prof. Dr. Julian Nida-Rümelin, Universität München. Zu hören ist die Sendung unter: <http://tinyurl.com/orf-heidbrink> .

## DNWE-Jahrestagung 2013

Auf dem Campus der Hochschule für Technik und Wirtschaft in Berlin fand am 14./15. Juni 2013 die diesjährige Jahrestagung statt. Die Beteiligung der Regional- und Themenforen, sowie die hochkarätigen ReferentInnen ermöglichten lebhaftere Diskussionen über eine große Bandbreite von wirtschaftsethisch relevanten Themen, die allesamt den Leitideen zuzuordnen sind, die der Arbeit des DNWE zugrunde liegen: Nachhaltige Entwicklung und die Suche nach einem weltverbindenden Ethos der Wirtschaft; Integrität als entscheidender Bestandteil der Compliance gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen und Organisationen.



Prof. Dr. Stefan Schaltegger, Centre for Sustainability Management (CSM), Leuphana Universität Lüneburg, präsentierte interessante Ergebnisse seiner Befragung von DAX-Unternehmen zu ihrem Nachhaltigkeitsmanagement.



Bei strahlendem Sonnenschein (daher die heruntergelassenen Jalousien) begrüßte Prof. Dr. Josef Wieland als Vorsitzender die Gäste.



Daniela Kolbe, MdB (SPD) und Vorsitzende der Enquete-Kommission „Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität“ des Deutschen Bundestages, im Gespräch mit Christian Bacher über die Ergebnisse der Kommissionsarbeit.



Für das Programm der Jahrestagung war Dr. Frank Simon verantwortlich.



Prof. Dr. Henry Schäfer, Universität Stuttgart, kam in seinem Vortrag zum Schluss, dass der Kapitalmarkt nur bedingt als Motor der Nachhaltigkeit taugt. Foto: Achim Halfmann / CSR NEWS





Temperamentvoll und kontrovers diskutierten OStA'in Cornelia Gädigk, Staatsanwaltschaft Hamburg, Prof. Dr. Stephan Grüninger, Konstanz Institut für Corporate Governance (Direktor des Forums Compliance & Integrity im ZfW), Frank Wiethoff, Regionalvorstand Ost, KPMG AG, Prof. Dr. Till Talaulicar, Staatswissenschaftliche Fakultät, Universität Erfurt, und Otto Geiß, Leiter des Zentralbereichs Governance, Werte- und Risikomanagement bei der Fraport AG, das Compliance Management in Unternehmen (von links).

## DNWE Jubiläumssymposium 2013

Wie markiert ein Netzwerk sein 20-jähriges Bestehen? Nicht mit Pomp, sondern mit einem Jubiläumssymposium am 18. März 2013 im Haus der Commerzbank am Pariser Platz in Berlin, welches DNWE-Gründungsvorstände mit DNWE-Mitgliedern, profilierten Rednern und Gästen zusammenbrachte. Damit legitimierte das DNWE nicht nur den Rückblick auf Erreichtes, sondern unterstrich zugleich, wofür es seit seiner Gründung steht: Für die Frage nach der Verantwortung in Wirtschaft und Gesellschaft.



Dank der Unterstützung der Commerzbank AG konnte das Jubiläumssymposium des DNWE im Berliner Verbindungsbüro der Bank am Pariser Platz stattfinden.



Dr. Annette Kleinfeld, stellvertretende Vorsitzende des DNWE, moderierte den Roundtable zum Thema „To be a first-mover“ mit den Unternehmensvertretern und Trägern des Preises für Wirtschaftsethik Achim Lohrie (Tchibo GmbH), Sarah Riffelmacher (Faber-Castell AG), Peter Ristic (Ristic AG) sowie den Rednern des Symposiums Prof. Dr. Bernhard Vogel (Konrad-Adenauer-Stiftung), Prof. Dr. Klaus M. Leisinger, Chairman der Novartis Stiftung für Nachhaltige Entwicklung, und Prof. Dr. Ernst Ulrich von Weizsäcker, Co-President des Club of Rome (von links).



Ins Gespräch vertieft: Prof. Dr. Klaus M. Leisinger, Kuratoriumsvorsitzender des DNWE, und Prof. Dr. Bernhard Vogel, Ehrenvorsitzender der Konrad-Adenauer-Stiftung.



Ein letzter Blick aufs Programm: Prof. Dr. Horst Steinmann (rechts), Gründungsvorsitzender des DNWE neben Rudolf Fiege und Dr. Annette Kleinfeld, beide ebenfalls Mitglieder des Gründungsvorstands. Links Sarah Riffelmacher, Faber-Castell AG.





Auch Dr. Dr. Thomas Bausch, Berlin, gehörte zum Gründungsvorstand.



In bewährter Arbeitsteilung: Prof. Dr. Joachim Fetzer, geschäftsführendes Vorstandsmitglied des DNWE, eröffnete das Jubiläumssymposium, Prof. Dr. Josef Wieland, Vorsitzender des DNWE zog das Fazit: Was vor 20 Jahren als akademisches Nischenthema galt, habe inzwischen Einzug in die Unternehmenspraxis gehalten.



Der Vorsitzende der Stiftung Apfelbaum, Köln, Dr. Hans-Martin Schmidt (rechts), der Initiatorin und Stifterin des Preises für Wirtschaftsethik, mit dem letztjährigen Preisträger Achim Lohrie von der Tchibo GmbH (links) und Waldemar Hötte, Geschäftsführer des Wittenberg Zentrums für globale Ethik.



Die Vertreterinnen und Vertreter von sneep, dem bundesweiten Studentischen Netzwerks für Wirtschafts- und Unternehmensethik auf dem Jubiläumssymposium.

Alle Fotos: Michael Richter, Berlin

FINIS

Joachim Fetzer  
**WOZU SICH MÜHEN?  
REFLEXIONEN ÜBER WOHLSTAND  
UND ANSTRENGUNG**

„Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität – Wege zu nachhaltigem Wirtschaften und gesellschaftlichem Fortschritt in der Sozialen Marktwirtschaft.“ So der Titel der Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages in der zu Ende gehenden 17. Legislaturperiode. Der Abschlussbericht mit seinen fast 1000 eng bedruckten Seiten ist geradezu ein Kompendium wirtschafts- und gesellschaftspolitischer Streitfragen – erarbeitet mit dem Auftrag zum sachorientierten Konsens, aber fertig gestellt dann oft nur unter Heranziehung eines selbstbewussten „we agree to disagree“. Immerhin: Nach zweijähriger Arbeit wird ein „erweitertes Bruttoinlandsprodukt“ vorgestellt, in welches unter zehn Leitindikatoren neben dem Materiellen auch soziale und ökologische Wohlstands-Dimensionen Eingang finden. Der Erhalt von Freiheit und Demokratie, soziale Inklusion, Arbeit für möglichst viele, Gesundheit, aber auch Umweltqualität und Staatsverschuldung sollen Maßstäbe für das sein, woran künftig Wohlstand gemessen wird. Eigentlich hat ja nie jemand ernsthaft behauptet, dass ein Wirtschaftswachstum, gemessen als Bruttoinlandsprodukt pro Einwohner, tatsächlich den Wohlstand oder die Lebensqualität oder gar so etwas wie Glück, Sinn und gutes Leben messbar wiedergeben könnte. Trotzdem hat sich diese Messgröße zum wichtigsten wirtschaftspolitischen Maßstab und damit zur Zielgröße entwickelt.

Deutlich kürzer ist ein anderer Text zum Thema – erstmals vorgelesen vor 50 Jahren im Norddeutschen Rundfunk, am Tag der Arbeit 1963: Die „Anekdote zur Senkung der Arbeitsmoral“ von Heinrich Böll.

Heinrich Böll

**Anekdote zur Senkung der Arbeitsmoral**

In einem Hafen an einer westlichen Küste Europas liegt ein ärmlich gekleideter Mann in seinem Fischerboot und döst. Ein schick angezogener Tourist legt eben einen neuen Farbfilm in seinen Fotoapparat, um das idyllische Bild zu fotografieren: blauer Himmel, grüne See mit friedlichen schneeweißen Wellenkämmen, schwarzes Boot, rote Fischermütze. Klick. Noch einmal: klick. Und da aller guten Dinge drei sind und sicher sicher ist, ein drittes Mal: klick. Das spröde, fast feindselige Geräusch weckt den dösenden Fischer, der sich schläfrig aufrichtet, schläfrig nach seiner Zigarettenschachtel angelt; aber bevor er das Gesuchte gefunden, hat ihm der eifrige Tourist schon eine Schachtel vor die Nase gehalten, ihm die Zigarette nicht gerade in den Mund gesteckt, aber in die Hand gelegt, und ein viertes Klick, das des Feuerzeuges, schließt die eilfertige Höflichkeit ab. Durch jenes kaum messbare, nie nachweisbare Zuviel an flinker Höflichkeit ist eine gereizte Verlegenheit entstanden, die der Tourist – der Landessprache mächtig – durch ein Gespräch zu überbrücken versucht.

„Sie werden heute einen guten Fang machen.“  
Kopfschütteln des Fischers.

„Aber man hat mir gesagt, daß das Wetter günstig ist.“  
Kopfnicken des Fischers.

„Sie werden also nicht ausfahren?“  
Kopfschütteln des Fischers, steigende Nervosität des Touristen. Gewiß liegt ihm das Wohl des ärmlich gekleideten Menschen am Herzen, nagt an ihm die Trauer über die verpaßte Gelegenheit.

„Oh, Sie fühlen sich nicht wohl?“  
Endlich geht der Fischer von der Zeichensprache zum wahrhaft gesprochenen Wort über. „Ich fühle mich großartig“, sagt er. „Ich habe mich nie besser gefühlt.“ Er steht auf, reckt sich, als wollte er demonstrieren, wie athletisch er gebaut ist. „Ich fühle mich phantastisch.“

Der Gesichtsausdruck des Touristen wird immer unglücklicher, er kann die Frage nicht mehr unterdrücken, die ihm sozusagen das Herz zu sprengen droht: „Aber warum fahren Sie dann nicht aus?“

Die Antwort kommt prompt und knapp. „Weil ich

heute morgen schon ausgefahren bin.“ „War der Fang gut?“ „Er war so gut, daß ich nicht noch einmal auszufahren brauche, ich habe vier Hummer in meinen Körben gehabt, fast zwei Dutzend Makrelen gefangen...“ Der Fischer, endlich erwacht, taut jetzt auf und klopft dem Touristen beruhigend auf die Schultern. Dessen besorgter Gesichtsausdruck erscheint ihm als ein Ausdruck zwar unangebrachter, doch rührender Kummer.

„Ich habe sogar für morgen und übermorgen genug“, sagt er, um des Fremden Seele zu erleichtern. „Rauchen Sie eine von meinen?“ „Ja, danke.“ Zigaretten werden in die Mäuler gesteckt, ein fünftes Klick, der Fremde setzt sich kopfschüttelnd auf den Bootsrand, legt die Kamera aus der Hand, denn er braucht jetzt beide Hände, um seiner Rede Nachdruck zu verleihen.

„Ich will mich ja nicht in Ihre persönlichen Angelegenheiten mischen“, sagt er, „aber stellen Sie sich mal vor, Sie führen heute ein zweites, ein drittes, vielleicht sogar ein viertes Mal aus, und Sie würden drei, vier, fünf, vielleicht gar zehn Dutzend Makrelen fangen - stellen Sie sich das mal vor.“

Der Fischer nickt. „Sie würden“, fährt der Tourist fort, „nicht nur heute, sondern morgen, übermorgen, ja, an jedem günstigen Tag zwei-, dreimal, vielleicht viermal ausfahren - wissen Sie, was geschehen würde?“

Der Fischer schüttelt den Kopf. „Sie würden sich in spätestens einem Jahr einen Motor kaufen können, in zwei Jahren ein zweites Boot, in drei oder vier Jahren vielleicht einen kleinen Kutter haben, mit zwei Booten und dem Kutter würden Sie natürlich viel mehr fangen - eines Tages würden Sie zwei Kutter haben, Sie würden...“, die Begeisterung schlägt ihm für ein paar Augenblicke die Stimme, „Sie würden ein kleines Kühlhaus bauen, vielleicht eine Räucherei, später eine Marinadenfabrik, mit einem eigenen Hubschrauber rundfliegen, die Fischschwärme ausmachen und Ihren eigenen Kuttern per Funk Anweisungen geben. Sie könnten die Lachsrechte erwerben, ein Fischrestaurant eröffnen, den Hummer ohne Zwischenhändler direkt nach Paris exportieren - und dann...“, wieder schlägt die Begeisterung dem Fremden die Sprache.

Kopfschüttelnd, im tiefsten Herzen betrübt, seiner Urlaubsfreude schon fast verlustig, blickt er auf die

friedlich hereinrollende Flut, in der die ungefangenen Fische munter springen. „Und dann“, sagt er, aber wieder schlägt ihm die Erregung die Sprache.

Der Fischer klopft ihm auf den Rücken, wie einem Kind, das sich verschluckt hat.

„Was dann?“ fragt er leise.

„Dann“, sagt der Fremde mit stiller Begeisterung, „dann könnten Sie beruhigt hier im Hafen sitzen, in der Sonne dösen - und auf das herrliche Meer blicken.“

„Aber das tu' ich ja jetzt schon“, sagt der Fischer, „ich sitze beruhigt am Hafen und döse, nur Ihr Klicken hat mich dabei gestört.“

Tatsächlich zog der solcherlei belehrte Tourist nachdenklich von dannen, denn früher hatte er auch einmal geglaubt, er arbeite, um eines Tages einmal nicht mehr arbeiten zu müssen, und es blieb keine Spur von Mitleid mit dem ärmlich gekleideten Fischer in ihm zurück, nur ein wenig Neid.

\* Böll, Heinrich, Werke: Band Romane und Erzählungen 4. 1961-1970. Köln: Kiepenheuer & Witsch, 1994, S. 267-269

---

### Arbeitsethiken als politische Positionen

Man darf sich zunächst den Unterschied vor Augen halten, den das halbe Jahrhundert zwischen der Anekdote und der Enquete für die gesellschaftliche Landschaft bedeutet. Der Stich und die Polemik jener Geschichte wird erst deutlich, wenn man sich zurückversetzt in die Zeit, als Wachstum, Wohlstand und Lebensqualität noch selbstverständlich mit Gleichheitszeichen verbunden waren und die Arbeits- und Leistungsgesellschaft noch gar keine Zeit hatte, ihre eigenen Grundlagen in Frage zu stellen. Heute sind die Sympathisanten jenes Fischers und seines Autors längst selbstverständliche Teile des politischen Systems und Mitautoren politischer Grundsatzdokumente. So lassen sich auch heutige politische Grundpositionen in der Anekdote wiederfinden: Ein Szenario des künftigen Arbeitslebens orientiert sich an der Bewältigung des demographischen Wandels und am Fachkräfte-

mangel, strebt eine Ausdehnung der Erwerbsarbeit und Erhöhung der Lebensarbeitszeit an, während ein anderes verkürzte Erwerbszeiten zugunsten bürgerlichen Engagements, zugunsten von Eigenarbeit und genossenschaftlichem wie nachhaltigem Wirtschaften fokussiert (Enquete S. 37). Mag sein, dass der nachdenklich zurückgekehrte bürgerliche Tourist heute dann doch sein politisches Kreuz bei den Böll-Jüngern macht, während die Nachfahren und Landsleute des Fischers sich heute (wieder) auf den Weg machen, um mit Vermittlung der Arbeitsagentur ihren materiellen Lebensstandard in der vielgeschmähten und in der Anekdote ironisierten deutschen Leistungsgesellschaft zu sichern.

### Wohlstandssicherung und Verantwortung

Diese neue Wanderung rückt den anderen Aspekt in den Mittelpunkt: Die Sicherung des Lebensstandards. 50 Jahre nach Bölls Kunstwerk ist „Absicherung“ zur gefühlten Selbstverständlichkeit geworden, wengleich in demographischen Zukunfts-Szenarien davor gewarnt wird, dass dies nicht immer so bleiben muss. Daher würde heute dem Touristen vielleicht eine überzeugendere Erklärung einfallen, warum ein zweiter, dritter und vierter Fischzug durchaus der Anstrengung wert wäre. „Dann könnten Sie Ihre Alterssicherung selbst erwirtschaften, wären nicht angewiesen auf die Almosen, welche Ihnen Ihre Kinder oder der Staat dann noch zu geben bereit sind. Wovon wollen Sie leben, wenn Ihnen die Netze zu schwer werden?“ Vielleicht würde es dem Fischer dann die Sprache verschlagen. Das Gespräch könnte auch eine polemische Wendung nehmen. Ist die Haltung des Fischers nicht verantwortungslos? Jetzt in der Sonne sitzen und später andere für die eigene Kranken- und Altersvorsorge aufkommen lassen? Außerdem lebt und arbeitet man schließlich nicht nur für sich selbst, sondern trägt auch Verantwortung für andere: Seine unnötig geringe Produktionsmenge kommt angesichts der Wachstumsoptionen geradezu einer künstlichen Verknappung des Angebots gleich. Eine wachsende Weltbevölkerung kann sich das eigentlich nicht leisten. Und auch unter sozialen Gesichtspunkten ist anzumerken, dass (verallgemeinert) seine geringe Produktionsmenge dafür sorgt, dass Fische im Landesinneren oder gar in den deutschen Mittelgebirgen eher ein knappes und teures

Gut sind. Mit seiner Leistungsverweigerung verhindert er die Beteiligung breiter Bevölkerungsschichten am Fischkonsum. Der Held der Geschichte – ein Trittbrettfahrer?

### Public Goods oder Commons

Aber halt – wer ist hier der Trittbrettfahrer? Wie sieht die Geschichte unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten aus? Ist es nicht der Tourist mit seinem Geschäftssinn, welcher am Ende seinen Beitrag zur Überfischung der Meere leisten würde, während fast 3 Mrd. Menschen von Fisch als wichtiger Proteinquelle abhängen – so die Enquete-Kommission (S. 440)?

Auch hier eine wichtige Grundsatzdebatte: Ist das Meer und sein Fischbestand ein „public good“, bei dem jeder einen natürlichen Anreiz hat, die eigene Fangmenge zu maximieren, so dass am Ende alle Fischer sich wechselseitig durch die übermäßige Ausbeutung der Meere geschädigt haben? Das wäre die „Tragik der Allmende“. Nur politische, wengleich schwer durchsetzbare, Maßnahmen wie Fangquoten in Verbindung mit wirksamen Sanktionen bei Nicht-Einhaltung können dagegen Abhilfe schaffen. Oder ist die Grundannahme dieses Anreizes gar nicht so natürlich? Das legt die Commons-Bewegung neuerdings nahe. Vielleicht ist der Anreiz zur Arbeits- und Gewinnmaximierung gar kein Naturgesetz, sondern nur Folge einer falschen Einstellung und eines grundsätzlich veränderbaren Lebensstils, in welchem der richtige Umgang mit Gemeingütern in Verbindung mit einer „Ethik des Genug“ nur zeitweise in Vergessenheit geraten ist?

### Politik und Lebensstil

Wir wissen es schon lange: Das Private ist politisch. Die persönliche Begegnung zweier Individuen wird schnell zum Kampffeld politischer Überzeugungen. Was ist Wohlstand und dient dem Lebensglück? Die Muße in der Sonne, die nur durch das nötige Maß an notwendiger Arbeit unterbrochen wird, wie es für die griechisch-römische Antike selbstverständlich und für unseren Fischer noch eine mögliche Option war? Oder das gute Gefühl und die Selbstbestätigung durch Investition in Arbeit und Kapital und durch den davon erhofften sichtbaren Erfolg einschließlich des damit verbunden Hochgefühls von Einfluss und Macht?



Was ist Aufgabe der Politik in diesem Zusammenhang? Wenn das Private politisch ist, muss dann nicht auch die Politik ungehindert in die persönliche Lebensplanung und den persönlichen Lebensstil eingreifen?

Es ist die Vertauschung und Vermischung dieser Ebenen, welche im politischen Diskurs und gelegentlich auch in der wirtschaftsethischen Debatte allzu schnell und vordergründig vollzogen und daher hier – als Gespräch zwischen Enquete-Kommission und einem Werk der Literatur – bewusst inszeniert wurde.

Es macht einen entscheidenden Unterschied, ob Lebensstile und die Frage „Wozu sich mühen?“ künstlerisch oder politisch diskutiert werden. Der Schriftsteller lässt in pointierter Weise zwei Lebensstile aufeinander prallen, von denen der eine ganz zwanglos seine Attraktivität ausübt und auf diese Weise wirkt, während der andere in all seiner Geschäftigkeit sich selber ad absurdum führt. Der umgekehrte Weg ist dagegen fragwürdiger: Fragwürdig, wenn eine Enquete-Kommission die ökologische Bedeutung unterschiedlicher Konsummuster herausarbeitet und dann die Frage stellt, wie die Politik durch Anreize (oder Zwang?) solche vermeintlich nachhaltigen Lebensstile fördern kann. Fragwürdiger Zwang: Wenn der Fischer das gleiche Leben als Erfüllung einer politischen Nachhaltigkeitsnorm führen würde, wäre es nicht mehr das gleiche. Fragwürdige Anreize: Ob unser Held wohl kommen würde, wenn ihm der erste Preis für nachhaltige Wirtschafts- und Lebensweise verliehen würde?

Muss wirklich die Politik entscheiden, ob die Gesellschaft im Ganzen den Weg des Fischers oder des Geschäftsmannes geht? Muss Politik bestimmte, als nachhaltig gekennzeichnete Konsum- und Lebensstile fördern (Enquete S. 780ff) oder umgekehrt durch geeignete Anreize die Arbeitsbereitschaft und Erwerbsbeteiligung (z.B. von Frauen) möglichst hoch halten? Muss die Politik Anreize setzen für mehr Kinder, mehr Bildung, mehr Globalisierung oder Regionalisierung?

Brauchen wir für all das wirklich bessere Indikatoren und Wohlstandsmaße oder sollte nicht die Bedeutung solcher Messgrößen einschließlich der vorherrschenden Wachstumsmaße herabgestuft werden?

Würde es nicht reichen, wenn die Politik unterschiedliche Lebensentwürfe (und damit solche Begeg-

nungen) ermöglicht und dafür sorgt, dass Trittbrettfahren verhindert wird? Konkret: Dass die Fische nicht gestohlen und der Fischer seine Altersversorgung nicht vom Kollegen Fischfabrikbesitzer erwartet. Zugegeben: In unserer extrem verflochtenen und vernetzten Welt, im Dickicht von Pfadabhängigkeiten und verdeckter Umverteilung weiß ohnehin niemand mehr, wer wem wann wirklich auf der Tasche liegt.

### sinn@work und die Grenzen des politischen Einflusses

Wozu sich mühen? Und in welchem Umfeld? Nicht in den Blick kam bisher die Welt der Unternehmen, in denen sich die berufliche Anstrengung vollzieht. Es ist diese mittlere Ebene zwischen Individuum und Politik, auf der Entscheidungen stattfinden: zwischen Arbeitszufriedenheit und innerer Kündigung, zwischen begeisterter Start-Up-Stimmung und Burnout, zwischen Teamgeist und Mobbing. Die Frage „Wozu sich mühen?“ entscheidet sich gewiss nicht als erstes an der Schere zwischen Brutto und Netto. Auch die Debatte über das Lohnabstandsgebot ist zwar wichtig für ein Gefühl der Leistungsgerechtigkeit, dürfte aber viel weniger für Arbeitszufriedenheit und Lebensqualität bedeuten, als die vielen Motivations- und Rahmenfaktoren in der Gestaltung der konkreten Arbeitswelt.

Beim Thema Arbeitszufriedenheit sind sich Fischer und Tourist viel näher als es auf den ersten Blick scheint. Beide können die Freude an ihrem Werk wahrnehmen und genießen. Der eine sieht die Makrelen und anderen Teile seines Fangs, selbst wenn sie ihm kaum den Lebensstandard bescheren, der heute als Grundsicherung angeblich Voraussetzung für ein menschenwürdiges Leben ist. Und der andere sieht auch voller Begeisterung den Lohn seiner Arbeit vor sich. Weder beim Fischer noch beim Touristen liegt die Belohnung nur im resultierenden Wohlstand. Der Fischer ist glücklich über die Fische, der Tourist träumt von großen Investitionen und großen Erfolgen. Beide teilen die Freude am sichtbaren Erfolg ihrer Arbeit.

Da könnte man neidisch werden – auf beide: Die Wirklichkeit der heutigen virtualisierten Dienstleistungsgesellschaft kommt noch nicht vor: keine Meetings,

keine Präsentationen, keine sachfremden Debatten, in denen „schwarze Peter“ hin und her geschoben oder Machtkämpfe ausgetragen werden, kein fragwürdiges „Schönen“ von Zahlen, um vorgegebene Arbeitsziele zu erreichen, keine E-Mail-Flut täglich, die nur deshalb entsteht, weil jeder sich bei jedem nochmals absichern muss, keine gefühlte Sinnlosigkeit als Akteur in einer entgrenzt vernetzten Kommunikationswelt. Der Entfremdungsschub, der sich im Zuge der Tertiärisierung mit zunehmend virtuellen Produkten derzeit vollzieht, ist ein noch kaum begriffenes Phänomen mit massiven Auswirkungen für Arbeitszufriedenheit und Lebensqualität mitten in der bürgerlichen Arbeitswelt.

Man möchte es im politischen Umfeld gar nicht sagen: Hier liegen vielleicht die wirklich spannenden gesellschaftlichen Aufgaben: Die Suche nach sinn@work, wie es das Wirtschaftsmagazin enorm vor kurzem titelte. Doch das ist definitiv keine staatliche Aufgabe. In der Praxis stellen sich hier wichtige unternehmensethische Fragen, für deren Beachtung man werben, aber deren Bearbeitung man politisch nicht erzwingen kann – und auch nicht soll, damit Freiheit und Menschenwürde noch Raum behalten dürfen.

Traum oder Alptraum? Vielleicht wird es in 50 Jahren – dann ist die Anekdote ein Jahrhundert alt – doch eine Richtlinie geben, welche es Arbeitgebern vorschreibt, Arbeitsplätze so zu gestalten, dass jeder Arbeitnehmer eine Messzahl X an Glückshormonen umsetzt. Technisch messbar könnte das bis dahin sein. Und Heinrich Bölls Fischer liefert dann die Glücks-Benchmark. Absurd? Wer heute ernsthaft darüber nachdenkt, wie im demographischen Wandel die Fertilitätsrate und mithin die Gebärfreudigkeit gesteigert werden kann, dies noch mit dem individuellen Kinderglück begründet, welches den einen geschenkt und den anderen eben nicht gegeben ist; wer so die Unterscheidung der Ebenen zwischen erstens politischer Ordnung, zweitens Unternehmen und Familien und drittens den Individuen durchgehend ignoriert, der könnte auch jetzt schon die politische Richtlinie für glück@work vorbereiten.

Oder gibt es doch Grenzen des politischen Einflusses? Dann bleibt die Frage „Wozu sich mühen?“ eine sehr individuelle.

Der Beitrag erscheint in: „Politische Meinung“, Ausgabe Juli-August 2013, Schwerpunkt „Gut leben – Lebensqualität und Politik“



Prof. Dr. Joachim Fetzer, Theologe und Volkswirt, ist geschäftsführender Vorstand des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik e.V.  
fetzer@dnwe.de

## DNWE e.V.

### Wir begrüßen als neue Mitglieder

Bertelsmann Stiftung, Programm „Unternehmen in der Gesellschaft“, Birgit Riess, Gütersloh

digital spirit GmbH, Michael Kayser, Berlin

Nordmetall e.V. – Arbeitgeberverband der Metall- und Elektroindustrie

in Norddeutschland, Livia Tauch, Hamburg

Peter Bednarz, Münster

Andreas E.H. Heck, Konstanz

Dr. Jürgen Janssen, Berlin

Natalie Junge, Hamburg

Lasse Kamin, Lüneburg

Martin Kunze, Berlin

Dr. Birgit Liesemeier, Berlin

Saša Lukic, Göppingen

Claus-Dieter Maisch, Böblingen

Franco Parodi, Düsseldorf

Lars Christian Petereit, Berlin

Ulrich Sassenbach, Dortmund

Oliver Schwarz, Kirchheim u. T.

Folker Scholz, Berlin

Dr. Frieder Schwitzgebel, Nierstein