

# Forum Wirtschaftsethik

## **Thema: Wirtschaftsethik und Ökologie**

- Unternehmensnachhaltigkeit und Ausfallrisiko im Kontext von Basel II
- Aktuelle Entwicklungen bei der Erfassung von ökologischen und sozialen Risiken bei Kreditvergabegeschäften
- Klimaneutrale Flugreisen für einen verantwortungsvollen Umgang mit der Umwelt
- Die FSC-Zertifizierung – ein Beitrag zum nachhaltigen Beschaffungsmanagement in Unternehmen

Dazu: Buchbesprechungen, Berichte, Hinweise



<sup>1</sup>vgl. Steinmann, H./Löhr, A.: Unternehmensethik – Zur Geschichte eines ungeliebten Kindes der Betriebswirtschaftslehre, in: Gaugler, E./Köhler, R. (Hrsg.): *Entwicklungen der Betriebswirtschaftslehre. 100 Jahre Fachdisziplin – zugleich eine Verlagsgeschichte*, Stuttgart 2002, S. 509-535.

<sup>2</sup>Als Hemmnisse der Befassung mit Ethik bzw. Gründe für die Zurückhaltung gegenüber CSR und Wirtschaftsethik machte sie folgende sechs Faktoren aus: (1) Der Glaube an „Sachzwänge“ in der Ökonomie; (2) Das Menschenbild des rationalen Egoisten; (3) Der Verdacht von unerwünschter Normativität; (4) Die Differenzierung und Spezialisierung des Faches; (5) Die Grenzen des klassischen ökonomischen Erkenntnisobjektes (das Thema besser den Philosophen überlassen); (6) Die geringe Beziehung und Durchlässigkeit Theorie/Praxis in Ethikfragen (Weltfremdheit).

<sup>3</sup>Vgl. Weibler, J./Wald, A.: 10 Jahre personalwirtschaftliche Forschung – Ökonomische Hegemonie und die Krise einer Disziplin, in: *Die Betriebswirtschaft* 64 (2004), S. 259-275.

Albert Löhr  
aloehr@ihi-zittau.de

BWL: Weiter kalte Schulter für die  
Wirtschaftsethik

In der Pfingstwoche führt der Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft, seines Zeichens die Standesorganisation der Universitätsprofessoren des Faches, regelmäßig seine große Jahrestagung durch. Heuer hatte sich der Verband für seine Tagung in Graz – der europäischen Kulturhauptstadt 2003 – zur großen Freude aller Wirtschaftsethiker das Rahmenthema „**Betriebswirtschaftslehre und gesellschaftliche Verantwortung**“ auf die Fahnen geschrieben. Das klang nach einer vielversprechenden Chance für die Wirtschaftsethik – zumindest für ihre modisch-gefällige Untervariante der „**Corporate Social Responsibility**“ (CSR). Sollte sich die Betriebswirtschaftslehre nach Jahren der eher kühl distanzierenden Beobachtung dazu entschließen können, ihr „ungeliebtes Kind“ der Wirtschaftsethik doch noch interessiert in die akademischen Arme zu schließen?

Seufzend muss man feststellen: Nein. Leider nicht. Nun ja, nicht richtig wenigstens. Die Chance wurde auf hohem akademischem Niveau vertan. Dabei kann man den verantwortlichen Gestaltern des Programms vor Ort sicher die wenigsten Vorhaltungen machen. Sie sind im Gegenteil eher für ihren Mut zu loben, das in der Mainstream-BWL nicht unumstrittene Thema auf die Agenda gehoben und auch mit Nachdruck verfolgt zu haben. Ein „kritisches Thema“ im „Außenbezirk“ Graz, das hat doch etwas: Für den Anspruch einer kritischen Reflexion der eigenen Verantwortung bietet die Stadt mit ihrem Nimbus der behäbig-provokanten Kulturhauptstadt Europas 2003 an sich einen vollkommen würdigen und angemessenen Rahmen. Von daher durchaus: das richtige Thema am richtigen Ort, von den richtigen Leuten inszeniert.

Warum also kann diese Inszenierung auf hohem Niveau scheitern? Der Rezensent notiert: An der wissenschaftlichen Qualität der vielfältigen Vorträge als solches lag es nicht, dass sich bei ihm eine **wirtschaftsethische Enttäuschung** breit machte. Die Plenarvorträge waren von hoher akademischer Scharfsinnigkeit und spannend anzuhören. Auch bei den notwendigen Auswahlentscheidungen für parallel verlaufende Workshops hatte man als Hö-

rer des öfteren sogar die Qual der Wahl. Dennoch: es bleibt beim wirtschaftsethisch sensiblen Beobachter der Eindruck, die Veranstaltung wurde dem Thema irgendwie nicht ganz gerecht. Lag dies nur daran, dass es keinen speziellen wirtschaftsethischen Bücherstand zwischen Gabler, Poeschel, Springer und Kollegen gab? Oder an dem Erstaunen darüber, dass die „übliche Szene“ mit Ausnahme von Karl Homann nicht im Programm vertreten war? Oder möglicherweise – ganz selbstkritisch – daran, dass die „übliche Szene“ mittlerweile gar keinen Kontakt (mehr) mit dem Kern der Betriebswirtschaftslehre sucht? Oder vielleicht daran, dass man sich mit dem ohne jeden Zweifel höchst interessanten Nobelpreisträger Reinhard Selten als gewichtigem Schlussakkord zu einer Wirtschaftsethik-Tagung Tagung etwas schwer tut? Oder am Ende an der gefährlich schmeichelhaften Frage, die man laufend hört: „**Na, was halten Sie eigentlich von dem Programm?**“

Ursula Hansen hat einige wesentliche Gründe für die herrschende Zurückhaltung bemerkenswert pointiert auf den Punkt gebracht und für das Thema gesellschaftliche Verantwortung als „business case“ der BWL votiert<sup>2</sup> – im Nebenprogramm, leider. Das wäre wohl die perfekte Chance zum Einstieg gewesen, da sie Fragen an die eigene Profession aufwarf statt sogleich programmatische Antworten zu liefern.

In Ergänzung dazu versuche ich drei sachliche Beobachtungen in die Debatte einzuwerfen:

**1. Die Quantität:** Traditionsgemäß umfasst die Tagung einen plenaren Teil und einen offenen Bereich an thematischen Arbeitsgruppen. Man kann und darf also nicht „100 % Wirtschaftsethik“ erwarten. Dennoch stimmt den Beobachter sehr nachdenklich, dass von 10 Plenarvorträgen gerade einmal fünf (50%) dem eigentlichen Rahmenthema zugeordnet werden können, aus dem offenen Teil sind es – nach meiner persönlichen, durchaus gutwilligen Sondierung – sogar nur 10 von 80 (!) Sitzungen (12,5%). Ich lasse mich da gerne um die eine oder andere Kommastelle korrigieren, frage aber: Ist das wirklich alles, was die BWL zu einem der brennendsten Themen der Zeit zu bieten hat? Ihrem Rahmenthema, das Hunderte von Professoren bis in die Steier-

mark locken soll? Oder kritisch umgekehrt gefragt: Ist das alles, was die Wirtschaftsethik den etablierten Betriebswirten anzubieten hat? Fünfzehn (15) Beiträge zum zentralen Thema – wobei auch diese noch nicht einmal alle explizit etwas mit „Ethik“ zu tun haben?

2. Die Inhalte: Ich wiederhole gerne, dass es sich bei den von mir zur Kenntnis genommenen Plenarvorträgen durchweg um sehr luzide und bereichernde Ausführungen handelte. Unbenommen davon musste man allerdings schon mit gespitzten Ohren lauschen, um überhaupt einmal hier oder dort einige in der aktuellen Expertendebatte exponierten Problemfelder angesprochen zu hören: Korruption, Sozialstandards, Armut, Bilanzfälschungen, Diskriminierungen .... alle diese höchst brisanten Themen kamen in der Regel nur als illustrative Randbemerkungen vor, kaum jedoch als Ausdruck eines drängenden praktischen Problemhaushaltes, der nach Lösungen förmlich schreit. Man muss resigniert konstatieren: Die unternehmerische Praxis ist tagtäglich mit konkreten moralischen Problemkonstellationen konfrontiert – aber „ihre“ Wissenschaft kümmert sich darum reichlich wenig.

3. Die Relevanz: Die in meinen Augen aber wichtigste Beobachtung lautet: Die wirtschaftsethische Debatte bleibt für den Mainstream der Betriebswirtschaftslehre folgenlos. Es hat sich eine Art chinesische Höflichkeit gegenüber der Wirtschaftsethik breit gemacht getreu dem Motto „Lasst sie ruhig ausreden, wir handeln“, und diese Wirtschaftsethik ihrerseits antwortet weitgehend mit resignierter Gleichgültigkeit. So nimmt die herrschende BWL zwar konzeptionelle Herausforderungen erster Güte wie im Eröffnungsvortrag von Karl Homann freundlich-unbewegt zur Kenntnis, lässt die unüberhörbare Anmahnung zur kritischen Überprüfung des eigenen Selbstverständnisses aber gleichzeitig in der faktischen Tatsachenpolitik einer mächtigen fachlichen Richtungsvorgabe wirkungslos verpuffen. Durch den Siegeszug des Ökonomismus – heißt: bestimmter Formen ökonomischer Theoriebildung – wurde ein einst lebendig um die wissenschaftliche Identität ringendes Fach auf eine alternativenlose *conditio facultatis* getrimmt. Wehe den Nachwuchskräften, die sich dem Mainstream konzeptionell zu widersetzen versuchen, indem sie den „Irrweg“ einer Versozialwissenschaftlichung oder gar Ethisierung des Faches beschreiten. Apropos Karl Homann: Mit angehaltenem Atem verfolgt man die ersten drei Teile seines Vortrages, in denen er dem Unternehmer in Zeiten der Globalisierung primär die Aufgabe zur Regulgestaltung mit auf den Weg gibt – um dann ernüchert im vierten Teil hören zu müssen, dass dieses Primat republikanischer Verantwortung für das globale Wirtschaften doch wieder nur (verzeihen Sie diese Wertung) „in terms of economics“ zu verstehen und wahrzunehmen wäre – hörbares Aufatmen im Mainstream, hörbares Ausatmen bei den „Insidern“. Fast wäre das ein großer turnaround gewesen – aber außer den Insidern aus der Szene diskutiert in der

großen Plenarrunde leider niemand diese Fundamente mit, schon gar nicht leidenschaftlich. Es war fast deprimierend zu sehen, wie belanglos dieses große Statement „am Scheideweg“ aufgenommen wurde.

So bleibt es leider dabei: Eher geht ein Kamel durch ein Nadelöhr, als dass die deutsche Betriebswirtschaftslehre – ganz anders als die internationale Managementlehre – die wirtschaftsethischen Herausforderungen der Praxis als „ihre“ Aufgabe anerkennt, methodisch aufnimmt und adäquat behandelt. Die Betriebswirtschaftslehre operiert vielmehr beharrlich in den Geleisen einer ritualisierten ökonomischen Betrachtung, die von wirtschaftsethischen Reflexionsversuchen nicht sonderlich viel hält. Höchst bemerkenswert in diesem Zusammenhang auch eine neue Untersuchung des Kollegen Weibler (mit Wald) aus Hagen, der sich mit dem inneren Zustand der aktuellen personalwirtschaftlichen Forschung befasst – immerhin einem Standardbereich der unternehmensethischen Diskussion: die einschlägigen Artikel in den drei führenden deutschen BWL-Zeitschriften (DBW, ZfB, zfbf) weisen von 1993-2002 eine alles erdrückende Hegemonie ökonomischer Theorien auf, in der für Alternativen kaum noch Platz ist.<sup>3</sup> Kurz: Ethik stört – wie alles „sozialwissenschaftliche“.

Was bleibt ist die Aufgabe, die „kritische Reflexion“ in der Betriebswirtschaftslehre aus wirtschaftsethischer Motivation heraus völlig neu zu organisieren und erst allmählich wieder salonfähig zu machen. Das ist in der Betriebswirtschaftslehre beileibe keine neue Herausforderung. Neu ist nur, dass dies eine vornehme Aufgabe für das DNWE sein muss, eine ganz zentrale und wichtige Aufgabe. Andere werden sich nämlich nicht sonderlich darum kümmern, so scheint es.

Prof. Dr. Henry Schäfer  
 Universität Stuttgart  
 hschaefer@  
 po.uni-stuttgart.de

### 1. Antriebskräfte für Nachhaltigkeitsratings

Mit den in den 90er Jahren sprunghaft gestiegenen Forderungen vieler privater und institutioneller Stakeholder nach ethischer, ökologischer oder sozialer Rechnungslegung unternehmerischer Tätigkeit entstand ein völlig neuer Informationsbedarf, der zunehmend als Ausdruck aktiven zivilgesellschaftlichen Handelns zu verstehen ist (vgl. Giddens 1998). Konsumenten, Beschäftigte, Anleger etc. verlangen von Unternehmen immer häufiger Informationen hinsichtlich deren **ökonomischer, ökologischer** und **sozialer Nachhaltigkeit**<sup>1</sup> bzw. der sozialen Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility)<sup>2</sup>. Um diese zu erfassen und in einem Urteil auszudrücken, entstand der Bedarf nach spezifischen **Messkonzepten**, wofür sich mittlerweile die Begriffe ethisch-ökologisches oder Nachhaltigkeitsrating herausgebildet haben.

Kennzeichnend für derartige existierende Konzepte wie sie von Rating-Agenturen, bankinternen Analystenabteilungen oder Betreibern von Wertpapierindizes verwendet werden, ist das Fehlen eines einheitlichen bzw. genau definierten Paradigmas und Kriterienkataloges bezüglich ethischer Kriterien (vgl. Figge 2000). In den überwiegenden Fällen sind derzeit solche Ratings auf Paradigmen der Nachhaltigkeit und/oder der Corporate Social Responsibility gestützt. Die Spezifikation des entsprechenden Paradigmas erfolgt mittels Kriterienkatalogen, die häufig auf Erkenntnissen und Entwicklungen von solchen Nichtregierungsorganisationen (NGO) gestützt sind, die auf diesem Gebiet aus ihren gesellschaftspolitischen Aktivitäten spezielle Kriterien entwickelt haben (z.B. Kernarbeitsnormen durch die International Labour Organization).

Während es sich beim **Finanzrating** um ein besonders auf den internationalen Finanzmärkten etabliertes Instrument zur Erfassung des emittentenspezifischen Ausfallrisikos handelt, stellt das **Nachhaltigkeitsrating** ein vergleichsweise neues Konzept dar. Es lehnt sich methodologisch an das Finanzrating an, erweitert es mit dem Ziel, Unternehmen nach ethischen, sozialen und/oder ökologischen Kriterien zu bewerten.<sup>3</sup> Trotz wiederkehrender Elemente verbleibt in den derzeit bekann-

ten Messkonzepten von Nachhaltigkeit eine **hohe Individualität** und **Unterschiedlichkeit**. Dies alleine schon deshalb, weil die einzelnen Messkonzepte sehr unterschiedlichen, individuellen Motiven der Anbieter und u.U. sehr unterschiedlichen Vorstellungen von Nachhaltigkeit bzw. Ethik entspringen (vgl. Sjöström 2004, S. 15 und Schäfer 2003a).

Das Interesse an Messkonzepten mit umwelt-/sozialpolitischen Dimensionen ist nicht auf Geldanlegerkreise begrenzt. So beschäftigte sich die Wirtschaftswissenschaft und -politik vor allem in den 70er Jahren intensiv mit der Frage, wie die Wertschöpfung einer **Gesamtwirtschaft** und damit auch ihre Wertschöpfungsträger in einem Konzept erfasst werden kann, dass über rein quantitative Messgrößen der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung (wie Bruttosozialprodukt, Volkseinkommen etc.) hinaus auch qualitative Dimensionen von Wohlstand und Wertschöpfung abbildet (Stichwort „**qualitatives Wachstum**“, vgl. hierzu Meißner 1974). Beispielhaft für die auf gesamtwirtschaftlicher Ebene seinerzeit entwickelten Messkonzepte sei auf **Sozialindikatoren** verwiesen (vgl. Olson 1970).

In den 80er Jahren wurde dann vor allem im Zuge von Weiterentwicklungen der staatlichen Umweltpolitik immer mehr auch die Frage nach einer Messung von Wertschöpfung nicht nur auf der Makro-, sondern auch auf der **Mikroebene** der Unternehmen thematisiert. Diese seinerzeit deutlich umweltorientierte Diskussion mündete ein in Systeme zur **Umweltberichterstattung** von Unternehmen, die mittlerweile in Großunternehmen beinahe flächendeckend Einzug gehalten haben. Weniger verbreitet sind hingegen Sozialberichte, deren Tradition allerdings in einigen Unternehmen bis in die 1970er Jahre zurückreicht (vgl. Schäfer/Lindenmayer 2004a). In jüngster Zeit gewinnen **integrierte Formen** der Berichterstattung an Bedeutung, in denen gemäß des Nachhaltigkeitsdenkens die isolierte Sichtweise von Umwelt, Sozialem und Ökonomie verlassen wird, um die betriebliche Wertschöpfung ganzheitlich offen zu legen (Reportings mittels des Ansatzes der „**Triple Bottom Line**“, vgl. Schäfer 2001). Wenn auch vollständig integrierte Berichterstattungen eher selten sind, so hat die ursprünglich rein monetär und auf wirtschaftliche Unterneh-

# Unternehmensnachhaltigkeit

## Ausfallrisiko im Kontext von Basel II

mensfolge ausgerichtete externe Rechnungslegung über Jahre hinweg gerade im Bereich der Umweltberichte leistungsfähige Ergänzungen erhalten. Im Gegensatz zu Systemen der externen Rechnungslegung weisen Umwelt- und Sozialberichte eine Multi-Stakeholder-Ausrichtung auf, basieren weitgehend auf freiwilliger Bereitschaft der Unternehmensleitungen, unterliegen keinerlei einheitlicher Rechnungslegungsstandards<sup>4</sup> und sind deutlich von Einflüssen durch NGOs bestimmt.

Mit Beginn des neuen Jahrtausends befinden sich die vormalig getrennten Zielsetzungen von externer (finanzwirtschaftlicher) Rechnungslegung und des Triple Bottom Line Reportings in bestimmten Bereichen in einer Annäherung: Ausgelöst durch spektakuläre Zusammenbrüche von Großunternehmen wie EnRon und Tyko in den USA, Ahold und jüngst Parmalat in Europa erscheint eine neue Dimension in der Corporate Governance-Diskussion: moralisches Handeln und die eher weichen Faktoren der Managementqualität erhalten eine bis dahin nicht bekannte Aufmerksamkeit.<sup>5</sup>

Neben den auf explizit unternehmensexterne Akteure gerichteten Methoden der Rechnungslegung wurden in den letzten Jahren verschiedene Management- und Auditingkonzepte entwickelt, die Nachhaltigkeitsaspekte in den Unternehmen bewertbar und steuerbar machen sollen. Zu nennen sind hier vor allem das SIGMA- und EFQM-Konzept und der Accountability 1000-Standard als integrierte Modelle. Während die ökologische Dimension vor allem durch die EMAS-Verordnung für Banken, der ISO 1400er Serie und der Life Cycle Analysis einen höheren Vereinheitlichungsgrad erreicht hat, sind Management- und Auditingkonzepte für die soziale Dimension wie z.B. Social Accountability 8000 oder „Great Place to Work“ durch eine hohe Individualität gekennzeichnet (vgl. Schäfer 2003b).

Die Gruppe der Bewertungskonzepte stellt wiederum auf die Einordnung eines Unternehmens in eine Nachhaltigkeitsklasse ab. Sie beabsichtigen meist eine integrierte soziale, ökologische und ökonomische Beurteilung des Unternehmens. Das Ziel von Intermediären des Nachhaltigkeitsrating ist es hierbei, durch die Auswertung von Daten zur unternehmensspezifischen Triple Bottom Line sowohl eine absolute, unternehmensindividuelle Nachhaltigkeitsbewertung zu ermitteln, als auch eine relative Nachhaltigkeitsposition von Unternehmen, etwa im Branchen- oder Länderkontext zu bestimmen. Hierzu wurden institutsspezifisch eigenständige Datenerhebungs- und Bewertungskonzepte entwickelt.

Derartige Ratings vermögen an nachhaltigem Unternehmensverhalten interessierte Stakeholder eine Einschätzung über CSR bzw. Nachhaltigkeit in aggregierter Form zu liefern. Nachhaltig wirtschaftende Unternehmen erkennen darüber hinaus selbst zunehmend die Signalling-Funktion eines Ra-

ting-Urteils/-Note, um Stakeholdern die Einschätzung der unternehmensspezifischen Nachhaltigkeit zu ermöglichen. Bei entsprechender Durchdringungstiefe und -breite eines spezifischen Rating-Systems in der Öffentlichkeit, resp. bei Marktteilnehmern, können dann insbesondere Veränderungen in der Rating-Note die Einstellung von Stakeholder gegenüber dem betroffenen Unternehmen prägen. Daraufhin können Stakeholder ihre leistungswirtschaftlichen Beziehungen zum Unternehmen anpassen und so die unternehmensinterne Wertschöpfung beeinflussen.

### 2. Strukturmerkmale des derzeitigen Nachhaltigkeitsratings

Mittlerweile kann von einem eigenständigen Markt für Informations-Dienstleistungen zur Unternehmensnachhaltigkeit bzw. Corporate Social Responsibility mit deutlichen Anbietermerkmalen gesprochen werden:

- **Rating-Agenturen:** Im Gegensatz zum internationalen Markt für Informations-Dienstleistungen zur Finanzbonität, der von zwei (Standard & Poor's, Moody's) bis drei (zusätzlich Fitch IBCA) Rating-Agenturen oligopolisiert ist, weist der vergleichbare Markt zur Nachhaltigkeitsbonität eine weitaus weniger konzentrierte Anbieterstruktur auf. Rating von Nachhaltigkeitsbonität stellt sich derzeit als eine international ausgerichtete Intermediärleistung dar, was u.a. in der Einbindung von internationalen Netzwerken dieser Intermediäre sowie deren international ausgerichtetem Auftritt (etwa in Gestalt zweisprachiger Analysereports erkennbar ist).
- **Inhouse Research Teams:** Wiederum in Analogie zur Ermittlung der finanziellen Bonität von Kreditnehmern im Rahmen der Kreditwürdigkeitsprüfung können Nachhaltigkeitsbewertungen von Kreditinstituten als „Nachhaltigkeits-Würdigkeitsprüfungen“ verstanden werden. Während die Ermittlung der Finanzbonität bei allen Kreditinstituten üblich und gesetzlich sowie aufsichtsrechtlich vorgeschrieben ist, zeigt sich im Bereich der Prüfung von Nachhaltigkeitsbonität, dass es sich hier um eine Ausnahmetätigkeit von Kreditinstituten handelt.
- Eine weitere Form der Informationsbereitstellung und Bewertung erfolgt durch Betreiber von Wertpapierindizes. Primär haben solche Indizes die Aufgabe, die Wertentwicklung eines gesamten Börsensegments oder einer Gruppe von Wertpapieren aufzuzeigen. Eine Informationsfunktion vermögen sie etwa im Rahmen wertorientierter Kapitalanlagen dann zu erfüllen, wenn die Aufnahme in einen nach sozialen, ökologischen oder ethischen Kriterien strukturierten Index seitens eines Wertpapieremittenten von dessen Einhaltung bestimmter Grenzwerte abhängig gemacht wird. Im Umkehrschluss müsste dann ein Unterschreiten der Grenzwerte zum Ausschluss aus einem wertorientierten Index führen.

<sup>1</sup> Grundlage bildet das Konzept des Sustainable Development, gängigerweise verstanden in Form der intragenerationellen Gerechtigkeit, insbesondere zwischen erster und dritter Welt und der intergenerationellen Gerechtigkeit zwischen der heutigen und allen zukünftigen Generationen.

<sup>2</sup> Im angelsächsischen Bereich wird nachhaltige Entwicklung als Forderung nach Selbstverpflichtung von Unternehmen „Corporate Social Responsibility“ interpretiert: Unternehmensstrategie und -politik sollen ein Dreieck aus ökonomischer, ökologischer und sozialer Verträglichkeit des Handelns umsetzen. Im politischen Raum wurde dem Konzept der Corporate Social Responsibility durch wichtige Initiativen internationaler Organisationen wie dem UN Global Compact und den OECD-Leitlinien für multinationale Unternehmen Nachdruck verliehen.

<sup>3</sup> Nachhaltigkeitsratings erstrecken sich mittlerweile bei den meisten Rating-

Hinsichtlich der Marktperformance der Intermediäre des Nachhaltigkeitsratings liegen mittlerweile erste Studien vor.<sup>9</sup> Als **unmittelbares Ergebnis** dieser Studien lässt sich festhalten, dass kennzeichnend für die derzeitigen Messkonzepte an internationalen Finanzmärkten eine **Heterogenität** und eine **fehlende Standardisierung** ist.<sup>10</sup> Gleichwohl lassen sich einige, in den Konzepten **wiederkehrende Elemente** erkennen:

- Nachhaltigkeit als ethisches Konzept wird interpersonell unterschiedlich verstanden. Benötigt werden nachvollziehbare Grundlagen für eine Nachhaltigkeitsbeurteilung einzelner Unternehmen durch Dritte. Die Bereitstellung solcher messbaren Indikatoren und die Formulierung von Modellen zur Durchführung von Nachhaltigkeitsratings stellt die eigentliche Aufgabe von Intermediären des Nachhaltigkeitsratings dar. Hierfür erforderliche Untersuchungskriterien werden überwiegend am **Paradigma** der **Nachhaltigkeit** bzw. **Corporate Social Responsibility** ausgerichtet. Jeder einzelne Stakeholder erhält durch solche Dienstleistungen ein anbieterabhängiges Angebot von Unternehmensspezifikationen in Sachen Nachhaltigkeit. Vergleichbar einer „Menükarte“ kann er dann entsprechend seiner subjektiv-moralischen Wertvorstellungen individuelle Handlungsentscheidungen (z. B. eine Geldanlage) in Bezug auf „nachhaltige Unternehmen“ tätigen.

- Die Nachhaltigkeitsanalyse erstreckt sich im Regelfall auf Unternehmens- und Branchenebene. Nachhaltigkeit eines Unternehmens ist in diesen **Best in Class-Ansätzen** im Sinne einer relativen Nachhaltigkeit gegenüber dem Branchenwert zu verstehen. Nur in wenigen Fällen bestimmen Negativ-, Ausschluss- und/oder Positivkriterien ausschließlich das Nachhaltigkeitsrating.

- In den meisten Konzepten des Nachhaltigkeitsratings werden die zu untersuchenden Unternehmen in **Leader** und **Pioneer- bzw. Innovator-Unternehmen** bezüglich deren Nachhaltigkeitsaktivitäten unterschieden. Im erstgenannten Fall handelt es sich um gereifte Unternehmen mit hoher Marktkapitalisierung, breiter Produktpalette und globaler Ausrichtung, während die zweite Gruppe junge wachstumsstarke Unternehmen mit erkennbaren ökologischen und/oder sozialen Innovationen kennzeichnet.

- Die **Nachhaltigkeitsanalysen** können grundsätzlich nach zwei konzeptionellen Wegen unterschieden werden:

(a) **Ansatz des Risikos von Nicht-Nachhaltigkeit:** Im Fokus steht die Analyse eines Unternehmens im Umgang mit seinen **Umwelt- und Sozialrisiken**. Dem liegt die Vorstellung zugrunde, dass eine Reduktion von Umwelt- und Sozialrisiken zu einer Erhöhung des finanziellen Unternehmenserfolgs führt.<sup>11</sup> Nachhaltige Entwicklung wird demzufolge als **Vermeidung von Nicht-Nachhaltigkeit** verstanden.

Institutionen auch auf Regierungsstellen, öffentliche Unternehmen und supranationale Organisationen (vgl. Schäfer 2003a). In den folgenden Ausführungen stehen allerdings diese nicht im Vordergrund der Betrachtungen.

<sup>4</sup> Die Global Reporting Initiative (GRI) könnte sich mit ihren Guidelines ein international akzeptiertes Grundgerüst für die Nachhaltigkeitsberichterstattung in nächster Zeit entwickeln. In einigen europäischen Ländern sind aktuell auch staatliche Gesetzesauflagen zu beobachten, die Unternehmen eine Pflicht zur Nachhaltigkeitsberichterstattung auferlegen, so z. B. seit 2003 in Frankreich.

<sup>5</sup> Allerdings bestehen zwischen dem Ansatz der Corporate Social Responsibility und der Corporate Governance trotz gewisser Verbindungslinien Unterschiede. So widmet sich die Corporate Governance der **Organisation der Leitung und Kontrolle eines Unternehmens zur Sicherung eines optimalen Interessenaus-**

(b) **Ansatz der (nachhaltigen) Unternehmenswertsteigerung:** Managementstrategien von Unternehmen ausgerichtet am Postulat der Nachhaltigkeit sollen demzufolge zu Wettbewerbsvorteilen **durch** frühzeitiges **Erkennen** und **Umsetzen** von **ökonomischen, ökologischen** und **sozialen Trends** führen. Auf diese Weise können Stakeholder bei nachhaltigen Unternehmen von steigenden Unternehmenswerten, verantwortungsvollen Produktionstechnologien und damit erstellten „guten“ Produkten profitieren.<sup>12</sup>

Risiko- und Wertsteigerungsansätze zur Ermittlung von Unternehmensnachhaltigkeit durch entsprechende Ratings greifen in vielen Rating-Konzepten ineinander. Meist liegt faktisch ein performance-orientierter Ansatz vor, indem die Chancen einer **Steigerung des Unternehmenswertes** in Verbindung mit der **Reduktion von Geschäftsrisiken** behandelt werden.

Weitgehend gemeinsame Kennzeichen des **analytischen Vorgehens** der Nachhaltigkeitsratings ist

- im Produktionsbereich eine deutliche Konzentration auf den gesamten Prozess der **Wertschöpfungskette**;
- im Produktsektor die Orientierung am **Lebenszykluskonzept**;
- eine deutliche Bezugnahme auf **Stakeholder-Wirkungen**, die vom Unternehmensverhalten ausgehen;
- die hohe **Bedeutung** von **Unternehmensleitbild**, längerfristiger zukunftsorientierter **Unternehmensstrategie**, der Beitrag zur **Unternehmenswertsteigerung** und Grad der unternehmensinternen **Transparenz** über soziale und ökologische Auswirkungen des Unternehmensverhaltens sowie seiner (internen) Stakeholder;
- die zentrale Rolle nicht nur ökonomischer, sondern auch sozialer (teilweise auch kultureller) und ökologischer **Makro-** sowie **Mikrotrends** im gesamten Handlungsumfeld eines Unternehmens;
- die **integrierte, systemische Betrachtung** von sozialen, ökologischen und ökonomischen Wirkungen des Unternehmensverhaltens;
- die der Erstanalyse (**Screening**) folgende laufende Analyse (**Monitoring**) von Unternehmensnachhaltigkeit, bei der oft organisierte Stakeholder-Gruppen wie NGO beteiligt sind (Einbringung von deren speziellen Technologien zur Informationsgewinnung, -verarbeitung und -verbreitung);
- die Integration von sehr **unterschiedlichen Kausalmodellen** mit Nachhaltigkeitsbezug aus zahlreichen ökonomischen und außerökonomischen Disziplinen wie z. B. die Wirkungen des gewerkschaftlichen Einflusses auf den Unternehmenserfolg, kundenorientierte Unternehmensführung, internes insbesondere mitarbeiterbezogenes Qualitätsmanagement, Management-Ansatz der sog. Excellence-Company-Ratios, Wirkungen von Umweltauflagen auf den Unternehmenserfolg;
- die **Verbreitung** und der Einsatz von Ergebnissen des

gleichs zwischen allen Anspruchsgruppen“ (Witt, 2000, S. 159). Corporate Governance strebt daher die Optimierung in der Verteilung des Unternehmenswertes auf die Stakeholder entsprechend ihrer Leistungsbeiträge an. Im Rahmen der Corporate Social Responsibility steht nicht der Beitrag einzelner Stakeholder zum finanziellen Erfolg des Unternehmens im Zentrum, sondern das Handlungspotenzial, mit dem Stakeholder ein Unternehmen hinsichtlich moralischen Verhaltens sanktionieren können.

<sup>9</sup> Vgl. zu nachfolgenden Aussagen die Ergebnisse aktueller Studien für den deutschsprachigen Finanzmarkt von Schäfer (2003c), Schäfer/Lindenmayer (2004b), Sjöström (2004) und Sustainability/Mistra (2004).

<sup>10</sup> Allerdings sind erste Bemühungen in 2003 zwischen europäischen Rating-Institutionen in Gang gekommen, sich auf einen ersten Standard (Corporate Su-

Nachhaltigkeitsratings vor allem auf Finanz- und Konsumgütermärkten ergänzt um wachsende Unterstützung im politischen Raum (so etwa durch das Grünbuch der EU-Kommission zur Corporate Social Responsibility, vgl. [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int)).

Intermediäre des Nachhaltigkeitsratings verfügen zusammengefasst betrachtet über eine spezifische Technologie zur Informationsproduktion für Stakeholder, was sich durch eine Orientierung an branchen- und unternehmenstypischen Wertschöpfungsprozessen sowie der Integration sog. weicher, d.h. qualitativer Faktoren auszeichnet.

### 3. Verbindungslinien zwischen Nachhaltigkeits- und Finanzrating

Nach der überblicksartigen Vorstellung der zentralen Charakteristika des Ratings von Nachhaltigkeit soll das Verbindungspotenzial zum auf das Ausfallrisiko von Unternehmen ausgerichteten Rating im Rahmen des Kreditgeschäfts von Banken betrachtet werden. In einem ersten Ansatz lassen sich auffällige Hinweise zur grundsätzlichen Komplementarität von Nachhaltigkeits- und Ausfallrisiko aus der empirischen Insolvenzforschung und dort vorgefundenen Risikotypen von Unternehmen feststellen (vgl. etwa Hauschildt 2000).

So ist bekannt, dass die Ursachen für Unternehmenskrisen und die Bestimmungsfaktoren von Ausfallrisiken in erheblichem Maße strukturell bedingt sind, d.h.

- in den maßgeblich handelnden Personen liegen (hier zum größten Teil unzureichende Managementqualitäten),
- operativer Natur sind (wie falsche Markteinschätzung, mangelnde Kapazitätsauslastung, falsche Produktpolitik) sowie
- auf strategischem Versagen beruhen, vor allem hinsichtlich der Fehleinschätzungen von Konjunktur- und/oder Marktveränderungen sowie dem Ausfall von Lieferanten. Als verschärfende Ursachen werden dann der oft beobachtbare Eigenkapitalmangel und ein ineffizientes Rechnungswesen beobachtet.

Auffallend ist, dass aus der Insolvenzforschung enge Bezüge zu den Konzepten

- der Rolle des Risikos von Nicht-Nachhaltigkeit (vor allem bezüglich Sozialfaktoren wie mangelnde Managementqualität, unkorrektes Mitarbeiterverhalten) und
- dem Erfordernis zur nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswertes (insbesondere bezüglich der Einschätzung der zukünftigen Entwicklung von Märkten und Technologien) zu erkennen sind.

sustainability and Responsibility Research Quality Standard, CSRR-QS) freiwillig zu einigen (vgl. [www.csrr-qs.org](http://www.csrr-qs.org)).

<sup>11</sup> Vgl. etwa Gebhard/Wettlaufer (2001, S. 126) zum diesbezüglichen Ansatz der schweizerischen Bank Sarasin & Cie.

<sup>12</sup> Stellvertretend für zahlreiche andere Konzepte sei hier auf die schweizerische Sustainable Asset Management AG (SAM) verwiesen (vgl. Flatz 2001, S. 150-151).

<sup>13</sup> Den aktuellen Stand aus dem Dritten Baseler Konsultationspapier erörtert u.a. Schulte-Mattler (2003).

<sup>14</sup> In Bezug auf die Erfassung von operationellen Risiken bei Banken wären ebenfalls prüfungswerte Einsatzmöglichkeiten von Nachhaltigkeitsratings aus dem Branchenschwerpunkt Kreditwirtschaft zu sehen.

Die Verbindung zwischen Insolvenzsachen und Nachhaltigkeit fand bislang in der traditionellen Analyse des Ausfallrisikos eines Kredits lediglich in spezifischen Teilbereichen ihren Niederschlag, etwa in der Berücksichtigung ökologischer Kriterien bei der Finanzierung von Immobilien, wenn der Verdacht von Kontaminationen in der Immobilie eine herausragende Risikobedeutung einzunehmen schien. Aufgrund des hier vorgestellten derzeitigen Leistungsbildes und Marktzustandes im Bereich des Nachhaltigkeitsratings liegt die Vermutung nahe, dass die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien in der Kreditwürdigkeitsprüfung bzw. dem Finanzrating eine Verbesserung der Prognosegenauigkeit erbringen könnte. Michalik (2001) etwa hat in einer empirischen Erhebung diese Vermutungen zur Bildung testbarer Hypothesen eingesetzt und damit in Deutschland bei ausgewählten Sparkassen und Landesbanken Kreditsachbearbeiter Kreditanträge unter Einsatz von vorgegebenen ökologischen und sozialen Kriterien zusätzlich zu den klassischen ökonomischen Kriterien einer Kreditwürdigkeitsprüfung unterziehen lassen. Im Ergebnis konnte unter Verwendung der Nachhaltigkeitskriterien die Prognosequalität bei den „schlechten Krediten“ um 10% verbessert werden (wohingegen bei den guten Krediten keine Verbesserung der Prognosequalität zu verzeichnen war). Aus der Studie wurde auch deutlich, dass in vielen Fällen den Kreditsachbearbeitern das Wissen um die Kausalität von Nachhaltigkeitskriterien in Hinblick auf das Ausfallrisiko (noch) fehlt.

### 4. Anforderungen des Baseler Ausschusses an die Risikoeinschätzung und Eignungen des Nachhaltigkeitsratings

Die Erkenntnisse aus der Insolvenzforschung und der empirischen Erhebung zur nachhaltigkeitsorientierten Kreditscheidung legen nahe, dass mit Nachhaltigkeitsratings Informationen und Konzepte vorliegen, die die Ermittlung von Ausfallwahrscheinlichkeiten von Kreditnehmern verbessern können. Eine aktuelle Verknüpfungsmöglichkeit von Nachhaltigkeits- mit herkömmlichen Bonitätskriterien besteht aufgrund der demnächst umzusetzenden internationalen Richtlinien der Eigenkapitalanforderungen für Kreditinstitute, dem sog. Baseler Akkord (kurz Basel II genannt). Mit ihr wird die seit 1988 bestehende bankenaufsichtsrechtlich pauschale Unterlegung von Krediten durch Eigenkapital der Banken mit acht Prozent ihrer risikogewichteten Aktiva (sog. Basel I) abgelöst. An ihre Stelle tritt die Regelung, mit der eine risikogerechtere Eigenkapitalanforderung zum Grundsatz erhoben wird. Grundlage der Einschätzung des individuellen Ausfallrisikos sind dann nach bankenaufsichtsrechtlichen Vorgaben und Prüfungen bestimmte bankeninterne (Internal Ratings-Based Approach) oder -externe Ratingsysteme (vgl. Paul/Stein/Kaltfofen 2002, S. 533).<sup>15</sup> Aus Sicht der Bankenaufsichtsbehörden und der Kreditinstitute selbst geht es auf einer ersten Stufe dabei darum, den kreditnehmer-individuell erwarteten finanziellen Verlust eines Kredits zu ermitteln.

Anforderungen	Risikoindikatoren/ potenziell geeignete Datenquellen
Vergangene und prognostizierte <b>Fähigkeit, Erträge zu erwirtschaften</b> , um den Kredit zurückzuzahlen und anderen Finanzierungsbedarf zu decken.	Primär <b>harte Faktoren</b> wie Kennzahlen. <b>Ergänzend</b> wären in Bezug auf Ermittlung der zukünftigen Ertragsstärke Ansätze der (nachhaltigen), Unternehmenswertsteigerung geeignet (z.B. Erkennen von ökonomischen, sozio-kulturellen und ökologischen Trends, die zukünftige Wettbewerbsvorteile durch eine aktive Umsetzung nachhaltiger Unternehmensstrategien ermöglichen und Monopolrenten erwirtschaften lassen). Ebenfalls geeignet ist ergänzend der Ansatz des Risikos von Nicht-Nachhaltigkeit, indem die Reduktion der Umwelt- und Sozialrisiken zu einer Erhöhung des finanziellen Unternehmenserfolgs führt.
<b>Kapitalstruktur</b> und Wahrscheinlichkeit, dass unvorhergesehene Umstände die Kapitaldecke des Unternehmens aufzehren könnten und so zu dessen Zahlungsunfähigkeit führen.	
<b>Qualität der Einkünfte</b> , d.h. Grad, zu dem Einkünfte und Cash Flow des Unternehmens aus dem Kerngeschäft und nicht aus einmaligen, nicht wiederkehrenden Quellen stammen.	
<b>Qualität und rechtzeitige Verfügbarkeit von Informationen</b> über das Schuldner-Unternehmen	<b>Primär harte Faktoren</b> basierend auf der traditionellen Bedeutung des Jahresabschlusses und daraus gewonnener Kennzahlen wie Verschuldungsgrad und die Eigenkapitalquote.
<b>Grad der Fremdfinanzierungen</b> und Auswirkungen von Nachfrageschwankungen auf Rentabilität und Cash Flow	
<b>Finanzielle Flexibilität</b> in Abhängigkeit vom Zugang Fremd- und Eigenkapitalmärkten zur Gewinnung zusätzlicher Finanzmittel	<b>Harte und weiche Faktoren</b> , geeignete Unterstützung durch Ansätze des Risikos von Nicht-Nachhaltigkeit, insbes. unter Betonung der Kommunikation mit kritischen Stakeholder.
<b>Stärke und Fähigkeit des Managements</b> , auf veränderte Bedingungen effektiv zu reagieren und Ressourcen einzusetzen, sowie der Grad der Risikobereitschaft.	<b>Primär weiche Faktoren</b> , hier dürfte die größte relative Stärke der Ansätze des (nachhaltigen) Unternehmenswertsteigerung und des Risikos von Nicht-Nachhaltigkeit gegenüber derzeit praktizierten Verfahren liegen.
<b>Position innerhalb der Branche</b> und zukünftige Aussagen	

Die Bestimmung der Ausfallwahrscheinlichkeit steht somit im Zentrum von bankinternen und externen Ratings. Für die das Rating durchführende Institution besteht im Wesentlichen die Aufgabe darin, aus der Auswertung historischer Kreditfälle institutsindividuelle Risikostrukturen des Kreditgeschäfts durch quantitative Prozesse der Mustererkennung durchzuführen (z.B. auf der Grundlage von Diskriminanzanalysen). Im Ergebnis können so einzelnen Ratingklassen bestimmte institutsspezifische Ausfallwahrscheinlichkeiten zugeordnet werden, in die dann der jeweilige Einzelkredit aufgrund des jeweiligen Ratingsergebnisses eingeordnet wird.

Der Baseler Ausschuss formuliert bezüglich der Risikoeinschätzung von Kreditnehmern an die Ratings bestimmte Anforderungen (vgl. Basel Committee on Banking Supervision 2001). Gespeist werden die Anforderungen durch Daten, die prinzipiell entweder aus quantitativen („harten“) oder **qualitativen („weichen“) Faktoren** bestehen können. Im Sinne eines monetären Abbilds der Unternehmenserfolge und -risiken vergangener Jahre dokumentiert vor allem der Jahresabschluss die zentralen vergangenen Einflussfaktoren auf die Unternehmenstätigkeit wie Auftragslage, Finanzierung, Absatzleistung, etc. Eingang in das Rating bei den quantitativen Faktoren finden vor allem zu Kennzahlen verdichtete Daten. Als zweiter Ratingbereich werden (gegenüber den „harten“ Faktoren allerdings untergewichtet) weiche Faktoren erhoben. Während der Bereich „harter“ Faktoren durch einen in Kreditwirtschaft und Wissenschaft feststellbaren Konsens hinsichtlich geeigneter Modelle und relevanter Inputdaten gekennzeichnet ist (vgl. etwa Weinrich/Jacobs 2003), besteht **im Bereich „weicher“ Faktoren** eine deutliche

Heterogenität an Erhebungsmodellen und Schwerpunktsetzungen bezüglich der Erhebungsbereiche. **Nachhaltigkeitsratings** bzw. die dahinter liegenden Methoden weisen jedoch wie zuvor gezeigt durchaus eine relative Stärke zur Erfassung von **Geschäftsrisiken** auf, was ihre mögliche Integration in Basel II-Ratings überlegenswert macht.<sup>14</sup>

Es werden nachfolgend die aus dem ersten Baseler Konsultationspapier definierten **Anforderungen an Ratingssysteme** überblicksartig aufgelistet und eine Zuordnung zu eher harten oder weichen Faktoren sowie ihren möglichen Quellen zur Bestimmung der Risikoindikatoren vorgenommen (vgl. auch Ewert/Szczesny (2002, S. 576-580). Ergänzend werden jeweils erste **Ansatzpunkte für** eine Komplementarität von **Nachhaltigkeitsratings** aufgeführt.

## 5. Fazit und Ausblick

Die Baseler Richtlinien betonen neue Instrumente und Anforderungen zur Ermittlung von Ausfallwahrscheinlichkeiten. Tendenziell zielen die Vorstellungen auf eine deutliche Stärkung quantitativer Modelle, größere Zukunftsbezogenheit, Abschätzung von Risiken und strukturierterem Vorge-

hen bei der Erhebung weicher Faktoren. Zur Schätzung der Ausfallwahrscheinlichkeiten können bestimmte Datenquellen und Ratingmodelle in begründeter Weise nach Vorgaben der Bankenaufsicht verwendet werden – interne Ratings und solche von externen Rating-Agenturen. Nachhaltigkeitsratings sind hier offiziell nicht gemeint. Gleichwohl können sie in einer klar definierten Arbeitsteilung gerade im Bereich weicher Faktoren Daten generieren und hier bislang verwendeten Instrumenten überlegen sein.



## Literaturverzeichnis

- Basel Committee on Banking Supervision, 2001, *The Standard Approach to Credit Risk, Consultative Document, Supporting Document to the New Basel Capital Accord*, Basle.
- Ewert, R./Szczyrny, A., 2002, Risikoindikatoren, Rating und Ausfallwahrscheinlichkeiten im Kreditgeschäft – Eine empirische Untersuchung vor dem Hintergrund von Basel II, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, H. 6, S. 574-590.
- Figge, F., 2000: *Öko-Rating: ökologieorientierte Bewertung von Unternehmen*, Berlin.
- Flatz, A., 2001, Dow Jones Sustainability-Index – der Durchbruch für Sustainability Investitionen, in: Bassler, K./Kuhlo, M./Stoll, P. (Hrsg.), *Ethisches Investment*, Stuttgart, S. 149-158.
- Gebhard, S./Wettlaufer, F., 2001, Nachhaltige Kapitalanlagen von der Bank Srasin & Cie. – Umsetzung individueller Wertvorstellungen bei attraktiver Rendite, in: Bassler, K./Kuhlo, M./Stoll, P. (Hrsg.), *Ethisches Investment*, Stuttgart, S. 123-137.
- Giddens, A., 1998, *Der Dritte Weg, Die Erneuerung der sozialen Demokratie*, Frankfurt a. M.
- Hauschildt, J., 2000, *Krisendiagnose durch Bilanzanalyse*, 2. Aufl. Köln.
- Meißner, W., 1974, *Investitionslenkung*, Frankfurt a. M.
- Michalik, G., 2001, *Nachhaltige Kreditentscheidung*, Diss. ETH Zürich.
- Olson, M., 1970, Next Problems of Social Policy: The Rational of Social Indicators and Social Reporting, in: *International Institute for Labour Studies, Bulletin 7*, June 1970.
- Paul, S./Stein, S./Kaltfofen, D., 2002, Basel II und Rating: Herausforderungen für das Controlling in Kreditinstituten und Unternehmen, in: *Controlling*, H. 10, S. 533-540.
- Schäfer, H. (unter Mitarbeit von Preller, E.), 2003a, *Nachhaltigkeit von Unternehmen aus Finanzmarktsicht – Konzepte der Nachhaltigkeitsmessung auf Finanzmärkten des deutschsprachigen Raums*, Düsseldorf.
- Schäfer, H., 2003b, *Zukunft denken – nachhaltig investieren. Beschreibung ausgewählter konkurrierender Konzepte zur Nachhaltigkeitsmessung im Bereich der Kapitalanlage in Deutschland und ihre Bedeutung für das Portfoliomanagement*, Arbeitspapier für die deutschen Banken für Kirche, Caritas und Diakonie, Frankfurt/M., 2003.
- Schäfer, H./Ph., Lindenmayer, 2004a, *Vergleichende Analyse der Kriteriensysteme und Prozesse von Konzepten der Nachhaltigkeitsbewertung unter besonderer Berücksichtigung des Sozialbereichs und von für den deutschsprachigen Raum relevanten Konzepten*, unveröffentlichtes Arbeitspapier für die Hans Böckler-Stiftung.
- Schäfer, H./Ph., Lindenmayer, 2004b, *Externe Rechnungslegung und Bewertung von Humankapital – Stand der betriebswirtschaftlichen Diskussion*, Düsseldorf.
- Schäfer, H., 2001, Triple Bottom Line Investing – Ethik, Rendite und Risiko in der Kapitalanlage, in: *Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen*, 54. Jg., H. 13, 2001, S. 740-744.
- Schulte-Mattler, H., 2003, Basel II: Das Dritte Konsultationspapier (CP3), in: *Die Bank*, H. 6, S. 386-393.
- Sjöström, E., 2004, *Investment Stewardship. Actors and Methods for Socially and Environmentally Responsible Investments*, Project Report for the Nordic Partnership in Collaboration with the Stockholm School of Economics, Stockholm.
- SustainAbility/Mistra, 2004, *Values for Maoney. Reviewing the Quality of SRI Research*, London/Stockholm.
- Weinrich, G./Jacobs, J., 2003, Elemente eines betriebswirtschaftlich orientierten Ratings im Rahmen von Basel II, in: *Die Bank*, H. 2, S. 114-119.
- Witt, P., 2000, Corporate Governance im Wandel, in: *Zeitschrift Führung + Organisation*, 69. Jg., H. 3, S. 159-163.
- [www.csr-rs.org](http://www.csr-rs.org).
- [www.europa.eu.int/employment\\_social/soc-dial/csr/csr\\_inde](http://www.europa.eu.int/employment_social/soc-dial/csr/csr_inde)

Der Ratingprozess nach Basel II wird eine Daueraufgabe im Sinne eines ständigen Optimierungsprozesses zwischen Datenqualität einerseits und dem eingesetzten statistischen Modell andererseits sein. Die Zukunftsbezogenheit und größere Systematik der Finanzratings nach den Erfordernissen von Basel II wird zudem einen deutlichen Unterschied zu den bisher dominierenden, vorwiegend vergangenheitsbezogenen Kreditwürdigkeitsprüfungen mit „diskretionärer Auswuchtung“ auf der Ebene der Kreditentscheidungsträger sein. Es sollten daher weitere Forschungsanstrengungen unternommen werden, um die Innovationen auf dem Gebiet des Nachhaltigkeitsratings für eine Verbesserung von Modellen zur Schätzung von Ausfallwahrscheinlichkeiten, aber auch zur Selbstinformation der Unternehmensleitung über die Chancen nachhaltiger Unternehmensführung und Risiken einer mangelnden Orientierung an diesem Leitbild aufzeigen zu können.

Jens Kubusch  
HVB Group  
[jens.kubusch@hvb.de](mailto:jens.kubusch@hvb.de)

In den Anfangsjahren der öffentlichen Diskussion über Umweltfragen waren Banken weitgehend ausgeklammert. Banken galten als saubere Industrie und bezogen das Thema Umwelt fast ausschließlich auf ihre innerbetrieblichen Abläufe. Ziel war der effiziente Umgang mit Ressourcen (Energie, Papier, Wasser, etc.) zum Schutz der Umwelt. Spätestens mit der "UNEP-Erklärung der Finanzinstitute zur Umwelt und zur nachhaltigen Entwicklung" im Jahr 1992 hat sich diese Einschätzung geändert. Wichtigste Erkenntnis war in diesem Zusammenhang, dass ökologische und soziale Risiken gleichzeitig Kreditausfall-, Haftungs- und Reputationsrisiken sind. Für jeden Kreditgeber ist es deshalb von entscheidender Bedeutung, diese Risiken im Voraus zu beurteilen. Während sich im Firmenkundenkreditgeschäft bei den Banken weitgehend ähnliche Strukturen herausgebildet haben, gibt es in den Bereichen Projektfinanzierung und Außenhandel noch eine andauernde Diskussion über Art und Umfang des Prüfungsverfahrens sowie wichtige neue Initiativen.

## Firmenkundenkreditgeschäft

Wie oben bereits erwähnt haben Banken ein vitales Eigeninteresse, sich mit Umweltrisiken auseinander zusetzen. Kreditnehmer, die neu entstehende Chancen im Umweltschutz ergreifen und gleichzeitig durch frühzeitige Maßnahmen Umweltrisiken reduzieren, werden insgesamt erfolversprechende und gute Schuldner sein, da dadurch das Kreditausfallrisiko der Bank gesenkt wird und zusätzlich neue Ertragschancen generiert werden können.

Die Bonität eines Unternehmens kann in unterschiedlicher Weise negativ beeinflusst werden. So können Altlasten in Boden und Grundwasser zu hohen Sanierungskosten führen, neue Rechtsvorschriften zu umfangreichen Zusatzinvestitionen zwingen, umweltbewusstere Wettbewerber zu einem Verlust der Wettbewerbsfähigkeit führen und im schlimmsten Fall sogar behördliche Auflagen zu einer Betriebsstilllegung bei Verstößen gegen Umweltvorschriften führen. Schätzungen gehen davon aus, dass bei bis zu 25% aller Kreditausfälle von Banken Umweltrisiken eine bedeutende Rolle gespielt haben. Die Sparkassen schätzen, dass ca. 10% ihrer Kreditausfälle auf ökologische Faktoren zurückzuführen sind<sup>16</sup>.

Bei der Bewertung der Umweltrisiken hat sich bei den Banken ein weitgehend identischer Prozess durchgesetzt. Wichtigster Aspekt dabei ist, dass die Risikobeurteilung von Umweltaspekten integraler Bestandteil der Kreditwürdigkeitsprüfung bzw. des Ratings eines Kunden ist. Keine Kreditentscheidung wird ohne angemessene Beurteilung von ökologischen Risiken getroffen.

Die Prüfung selbst findet dabei in einem dreistufigen Prozess statt. Zunächst ist es Aufgabe des Kundenbetreuers und des Kreditspezialisten, die kundenspezifischen Risiken zu identifizieren

und möglichst zu bewerten. Dabei stützen sich diese auf bankintern bereitgestellte branchenspezifische und allgemeine Umweltberichte und Checklisten, sowie auf Informationen seitens des Kunden oder eigene Recherchen. Sofern sich hier Fragen ergeben, die nicht selbständig beurteilt werden können, wird im zweiten Schritt auf die Expertise der internen Umweltspezialisten und der Branchenrisikomanager zurückgegriffen. Dabei können mit einer detaillierteren Checkliste und ggf. mit einer umfassenden Betriebsanalyse weitere Informationen eingeholt werden. Sollte auch hier eine abschließende Risikoeinschätzung nicht möglich sein, so kann in einem dritten Schritt auf die Unterstützung externer Gutachter zurückgegriffen werden.

Entscheidend für eine qualitativ hochwertige Umweltrisikoprüfung sind klare Anweisungen und Anforderungen, die Schulung der betroffenen Mitarbeiter, die Bereitstellung der notwendigen branchenspezifischen und allgemeinen Umweltinformationen und die Integration in die Kreditwürdigkeitsprüfung und somit die Kreditentscheidung.

## Projektfinanzierung

Bei dieser Finanzierungsmethode erfolgt die Rückzahlung des Kredites primär aus dem erwarteten Cashflow, der ausreichen muss, den Schuldendienst, die Betriebskosten und die Eigenkapitalverzinsung des betreffenden Projektes zu erwirtschaften. Da die Projektsponsoren in der Regel nur mit dem eingesetzten Eigenkapital haften, tragen Banken hier ein uneingeschränktes Risiko. Gleichzeitig führt die Errichtung von Großprojekten häufig zu umfangreichen ökologischen und sozialen Auswirkungen. Vor allem in Ländern mit einer unzureichenden Umwelt- und Sozialgesetzgebung kann dies zu negativen Entwicklungen führen. Die Umsetzung von Projekten in diesen Ländern wird deshalb berechtigterweise sehr genau von Anspruchsgruppen wie der betroffenen Bevölkerung, Nichtregierungsorganisationen (NGOs) und Rating-Agenturen verfolgt.

Deshalb wurden von verschiedenen Institutionen (Multilaterale Banken und Exportkreditversicherer) Kriterien und Richtlinien entwickelt, die eine verantwortungsbewusste Prüfung von sozialen und ökologischen Risiken ermöglichen sollen. Der umfassendste internationale Mindeststandard wurde von der Weltbankgruppe entwickelt. Bei diesen handelt es sich um derzeit 68 branchenspezifischen „guidelines“ (Umwelt-, Gesundheits- und Sicherheitsrichtlinien für einzelne Industrien, Sektoren und Projekttypen) des Pollution Prevention and Abatement Handbook (PPAH) und zusätzlich 10 Safeguard Policies. Die Safeguard Policies regeln insbesondere den Umgang mit sozialen Risiken, wie z.B. unfreiwilliger Umsiedlung, die Behandlung von Ureinwohnern und den Umgang mit Kulturgütern.

Bereits Ende der 1990er Jahre haben sich einzelne Geschäftsbanken zur Einhaltung der Weltbankstandards verpflichtet. Zu

# „Aktuelle Entwicklungen bei der Einhaltung von ökologischen und sozialen Risiken im Kreditvergabegeschäft“?

diesem Zeitpunkt war die Durchsetzung nicht ohne weiteres möglich, da die Mehrzahl der Geschäftsbanken auf die Einhaltung verzichtete. Da die Nichtbeachtung von sozialen und ökologischen Mindeststandards in den letzten Jahren wiederholt zu hohen Kreditausfällen geführt hat und zudem durch Aktionen von NGOs erhebliche Reputationsschäden zu verzeichnen waren, hat die Finanzbranche mit der Initiative „Equator Principles“ reagiert. Mit dieser Initiative ist es einer Gruppe von mittlerweile 22 Geschäftsbanken und der Eksport Kredit Fonden (EKF), dem dänischen Exportkreditversicherer, gelungen, die Weltbankstandards als Industriestandard durchzusetzen.

Neben der Einhaltung der Safeguard Policies und Guidelines der Weltbank sehen die Equator Principles die Kategorisierung eines Projekts nach hohen, mittleren oder geringen Auswirkungen vor. Bei Projekten mit hohem und mittlerem Risiko ist die Erstellung eines Environmental Impact Assessment (EIA) verpflichtend, wobei der Umfang der Analyse vom Grad der festgestellten Risiken bestimmt wird. Darüber hinaus ist bei Projekten mit hohem und – zum Teil – auch bei solchen mit mittlerem Risiko ein Environmental Management Plan zu erstellen.

Die an der Initiative beteiligten Geschäftsbanken repräsentieren zusammen über 80% des weltweiten Marktes im Bereich Projektfinanzierung. In Deutschland haben sich bislang nur die Dresdner Bank, die HypoVereinsbank und die West LB an den Equator Principles beteiligt.

## Außenhandelsfinanzierungen

Bei Außenhandelsfinanzierungen kann es wie bei Projektfinanzierungen zu ökologischen und sozialen Folgen im Land des Importeurs kommen. Im Unterschied zu Projektfinanzierungen stehen Banken bei der Analyse vor mehreren Problemen. Zum einen handelt es sich bei Außenhandelsfinanzierungen um ein Massengeschäft mit geringem Durchschnittsvolumen bei dem nicht auf externe Gutachter zurückgegriffen werden kann. Zum anderen werden Banken erst zu einem sehr späten Zeitpunkt eingeschaltet und haben entsprechend wenig Zeit zur Prüfung und nur einen begrenzten Einblick in die Gesamttransaktion. Darüber hinaus sind die Möglichkeiten der Banken Einfluss auf eine Transaktion zu nehmen begrenzt, da Außenhandelsfinanzierungen häufig von Exportkreditversicherern (z.B. Euler-Hermes) verbürgt werden und somit deren Auflagen ausschlaggebend sind.

In der umweltpolitischen und entwicklungspolitischen Kritik stehen deshalb primär die Exportkreditversicherer. Insbesondere Euler-Hermes wird seit Jahren von den NGOs Urgewald und weed kritisch begleitet. Bis in die späten 1990er Jahre hatten diese mit ihren Aktionen jedoch wenig Erfolg. Erst im Koalitionsvertrag 1998 verpflichteten sich SPD und Bündnis 90/Die Grünen zu einer Reform der Hermesbürgschaften nach ökologischen, sozialen und entwicklungspolitischen Gesichtspunk-

ten. In der Koalitionsvereinbarung 2002 wurde erneut erklärt, dass bei Hermes-Bürgschaftsentscheidungen die Weltbankstandards eingehalten werden sollen und eine Prüfung von Menschenrechtsverletzungen erfolgen soll. Eine vollständige Umsetzung dieses Zieles ist bislang nicht erfolgt.

In den USA verpflichtete sich die US Ex-Im Bank bereits 1995 zur Einhaltung der Weltbankstandards. Da dieser einseitige Schritt einen Wettbewerbsnachteil für amerikanische Exporteure bedeutete, dringen die USA seitdem auf eine internationale Festlegung auf die Weltbankstandards. Seit 1998 beschäftigt sich die Export Credit Group der OECD deshalb mit ökologischen und sozialen Standards. In 2001 scheiterte eine gemeinsame Erklärung an den USA, da diese nicht bereit waren auf verpflichtende Mindeststandards zu verzichten. Erst im Dezember 2003 kam es zur einstimmigen Verabschiedung der sogenannten „Common Approaches“. Diese sehen als Prüfmaßstab die Guidelines und Safeguard Policies der Weltbank vor, wobei die Safeguard Policies nur zum Teil explizit erwähnt werden. Zudem können zur Projektprüfung auch andere internationale Standards, wie z.B. die Standards regionaler Entwicklungsbanken, herangezogen werden. Die Frage, welcher Standard verpflichtend eingehalten werden muss, ist somit nicht eindeutig geklärt worden.

Neben der Frage der anzuwendenden Standards ist vor allem die Frage umstritten, ob bei Projekten nur der nationale Lieferant oder das Gesamtprojekt zu prüfen ist.

Abschließend ist festzuhalten, dass die Weltbankstandards derzeit von der Weltbank komplett überarbeitet werden. Im Rahmen dieser Diskussion werden auch die Empfehlungen der World Commission on Dams und der Extractive Industries Review thematisiert.

Trotz aller Unterschiede bei der Implementierung von Richtlinien und Standards und trotz aller Diskussionen über Umfang und Handhabung von internationalen Standards ist es doch ermutigend zu sehen, wie die Diskussion in den letzten Jahren die gesamte Bankenlandschaft verändert hat. Die Erfahrung hat gezeigt, dass die Analyse von sozialen und ökologischen Risiken das Kreditrisiko von Banken deutlich mindert und somit der langfristige ökonomische Erfolg sichergestellt werden kann. Somit bewahrheitet sich -zumindest ansatzweise- eine alte These der Unternehmensethiker: Mittel- und langfristig rechnet sich verantwortliches ethisches Handeln auch ökonomisch – und umgekehrt: Wer ökonomisch dauerhaft erfolgreich sein will, kommt an sozialer und ökologischer Verantwortung nicht vorbei.

[Michael Arnold](#)  
[Myclimate](#)  
[michael.arnold@myclimate.org](mailto:michael.arnold@myclimate.org)

Dem Umweltschutz wird in Unternehmen immer mehr Beachtung geschenkt. Bei den Beweggründen und der Art der getroffenen Massnahmen in diesem Bereich gibt es freilich sehr grosse Unterschiede. Kostensenkungen, ein verbessertes Image oder verpflichtende Gesetze sind oft die Hauptgründe für ein umweltverträglicheres Verhalten. Legitim scheint es, dass Unternehmen und Umwelt gleichermaßen davon profitieren sollen.

Die Herausforderung, welche die Verknüpfung von Wirtschaft und Ökologie darstellt, soll hier exemplarisch am Beispiel von geschäftlichen Flugreisen dargelegt werden.

Geschäftsreisen sind in der heutigen globalisierten Wirtschaftswelt nicht nur unverzichtbar, auch die dabei zurückgelegten Distanzen sind immer grösser geworden. Im Flugverkehr machen Geschäftsreisen schon 30 bis 40% der zurückgelegten Kilometer aus; ihr Einfluss auf das Klima ist daher beträchtlich.

Der Trend zur ökologischen Nachhaltigkeit ist zwar in vielen Unternehmen zu erkennen, Umweltmanagementsysteme tragen dazu bei. Beim geschäftlichen Flugverkehr scheinen die Unternehmen aber in Sachen Ökologie nicht viel beitragen zu wollen beziehungsweise zu können. Geschäftsreisen sind unvermeidbar, ist die Ansicht vieler Firmenchefs; auch gab es bisher nur beschränkt Möglichkeiten, den Flugverkehr ins Umweltmanagement zu integrieren.

Dabei wird der Einfluss des Fliegens auf die Umwelt oft drastisch unterschätzt. In der Schweiz ist der Flugverkehr schon für 13% der Kohlendioxid-Emissionen und 19% der gesamten Treibhausgasemissionen verantwortlich. Wenn man sieht, dass der Flugverkehr schneller wächst als jeder andere Transportsektor, wird offensichtlich, dass das Fliegen in der Klimadebatte einen sehr wichtigen Stellenwert einnehmen müsste. Das Einbringen der Treibhausgase in etwa 10 Kilometern Höhe und damit in einer sehr empfindlichen Atmosphärenschicht verschärft die Problematik noch zusätzlich.

Der rechtliche Rahmen für eine Emissionsbegrenzung im Flugverkehr ist bis jetzt aber noch nicht vorhanden, der Flugverkehr ist

vorderhand aus dem Kyoto-Protokoll, welches die Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen vorantreiben soll, ausgeklammert worden. Das Protokoll verliert durch diese Sonderregel an Glaubwürdigkeit, gleichzeitig werden vermiedene Kohlendioxid-Emissionen durch die Zunahme des Flugverkehrs wieder wettgemacht. Steuertechnisch gesehen geniesst der Flugtreibstoff Kerosin einen Sonderstatus, er wird nämlich im Gegensatz zu anderen Treibstoffen international nicht besteuert, was wirtschaftsrechtlich und – politisch fragwürdig ist.

Solange diese rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen gültig sind, ist von den Unternehmen also besonders viel Eigeninitiative gefordert, wenn sie im Bereich des Flugverkehrs Verantwortung gegenüber der Umwelt und der Gesellschaft wahrnehmen wollen. Aber welche Lösungsansätze gibt es zur Internalisierung der externen Kosten von Flugreisen?

Das Umsteigen auf den Zug, wenn immer dies möglich ist, scheint hier die naheliegendste Variante zur Vermeidung von Flugverkehrsemissionen zu sein. Bei den kontinentalen Kurzstreckenflügen wird der Zeitgewinn eines Fluges grösstenteils durch die Anreisezeit von und zum Flughafen wieder verloren, überdies kann die Zeit während einer Zugreise produktiv genutzt werden. Auch die Möglichkeiten einer Video- oder einer Telefonkonferenz sollten abgeklärt werden, vor allem bei Sitzungen, an denen der persönliche Händedruck weniger wichtig ist. Die Kosten für den Betrieb können durch eine solche Lösung sogar oft gesenkt werden.

Für die unvermeidbaren Flüge gibt es die Möglichkeit der Zahlung einer freiwilligen Abgabe, welche sich über die Anzahl Flugkilometer berechnen lässt. Diese Abgaben fliessen dann in Klimaschutz-Projekte, mit denen durch die Flugreisen verursachte Kohlendioxid-Emissionen kompensiert werden. Ein Beispiel für ein solches Klimaschutz-Projekt in einem Entwicklungsland ist die Ersetzung eines Dieselgenerators zur Warmwasseraufbereitung durch Sonnenkollektoren. Weltweit gibt es verschiedene Anbieter, welche solche Klimaschutz-Projekte durchführen. Ein Beispiel ist [myclimate](#), die Initiative für den Klimaschutz

# „Klimaneutrale Flugreisen für einen verantwortungsvollen Umgang mit der Umwelt“

im Flugverkehr. Das in Zürich ansässige Unternehmen verkauft [myclimate tickets](#), deren Erlös in (durch unabhängige Experten) zertifizierte Klimaschutz-Projekte fließt. Auf diese Weise können Firmen wie auch Privatpersonen auf einfache Weise ihre ethischen Vorgaben umsetzen und dem Nachhaltigkeitsgedanken konkrete und wirkungsvolle Taten folgen lassen. Die Projekte schützen nicht nur die Umwelt und das Klima, auch werden am Ort der Implementierung des Projektes wertvolle Arbeitsplätze geschaffen. [myclimate](#) stellt an die eigenen Klimaschutz-Projekte sehr hohe Anforderungen. Beispielsweise müssen alle Projekte additionell sein, d.h. es muss gewährleistet sein, dass sie erst durch den Erlös aus den [myclimate tickets](#) ermöglicht werden. Die Projekte erfüllen oder übertreffen zudem die höchsten internationalen Standards; durch diese freiwilligen Massnahmen wird die Gesellschaft zudem für die Umweltproblematik und eine nötige Änderung der Gesetzgebung sensibilisiert.

Ein Unternehmen, welches auf die oben beschriebene Weise nicht vermeidbare Emissionen kompensiert und sinnvoll mit dem Fliegen umgeht, zeichnet sich durch Fortschrittlichkeit und Verantwortung aus, was wiederum einen direkten Nutzen bringen kann.

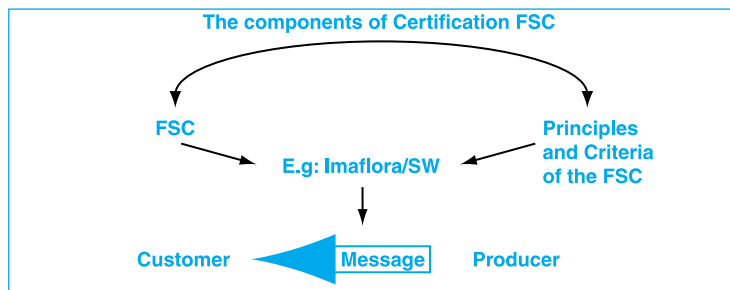
Umfassende Informationen über CO<sub>2</sub>-Kompensation, Klimaschutz-Projekte und den Klimaschutz im Allgemeinen sind auf der Webseite von [myclimate](#) zu finden:

Piera Waibel  
Absolventin der BWL,  
Universität Zürich  
pwaibel@dplinet.ch

## 1. Einleitung

Um dem Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung zu entsprechen, müssen Maßnahmen getroffen werden, die sicherstellen, dass die Bedürfnisse einer wachsenden Zahl von Menschen heute und in Zukunft befriedigt werden können. Dafür gilt es, eine auf Dauer und für alle Menschen unter menschenwürdigen und sicheren Verhältnissen bewohnbare Erde zu erhalten. Mit dieser Zielsetzung eröffnen sich vielfältige ökonomische, ökologische und gesellschaftlich soziale oder kulturelle Problemdimensionen, die ein globales, regionales, lokales und zugleich in die Zukunft gerichtetes Handeln erfordern (vgl. Enquete-Kommission, 1998: 28). Aufgrund des durch die Globalisierung zunehmend eingeschränkten Handlungsspielraums von Nationalstaaten stehen heute vor allem auch Unternehmen in der Pflicht, durch ihr Verhalten einen Beitrag zum Leitbild der nachhaltigen Entwicklung zu leisten. Wenn Unternehmen jedoch dieser Aufgaben nachkommen wollen, werden sie mit komplexen Problemstellungen konfrontiert. Denn unternehmerisches Verhalten im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung erfordert die Berücksichtigung von ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekten, die im unternehmerischen Umfeld nicht immer einfach in Einklang zu bringen sind. Zur Harmonisierung der in der Wettbewerbssituation häufig kontroversen Zielsetzungen bedarf es einer langfristigen Denkweise, ohne welche keine ganzheitlichen Lösungen gefunden werden können.

Grundlage für die Umsetzung des Leitbildes einer nachhaltigen Entwicklung im Unternehmen ist eine nachhaltige Unternehmenspolitik. Eine nachhaltige Unternehmung leistet ihren Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung, wenn gleichzeitig alle Dimensionen der Nachhaltigkeit, d.h. ökonomische, soziale und ökologische Werte generiert werden – die so genannte ‚Triple bottom line‘ von John Elkington (vgl. Elkington, 1997).



Die Komponenten der FSC-Zertifizierung; Quelle: Azevedo 1999

Ein Patentrezept, wie ein „Triple bottom line“-Ansatz von Unternehmen umgesetzt werden kann, ist nicht generell ermittelbar, denn das Leitbild einer nachhaltige Entwicklung kann nur vorläufige und hypothetische Zwischenbestimmungen geben, die in der jeweils konkreten Situation interpretiert werden müssen (vgl. Enquete-Kommission, 1998: 28 und Hey/Schleicher, 1998: 14). Dies liegt vor allem daran, dass sich das Unternehmensumfeld im beständigen Wandel befindet und folglich die Balance zwischen ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekten immer neu gefunden werden muss.

Im Sinne der Nachhaltigkeit fortschrittliche Unternehmen integrieren das Konzept der Nachhaltigkeit in alle Unternehmensbereiche. Einen besonders kritischen Bereich stellt für die meisten Unternehmen der Bereich des Beschaffungsmanagements dar.

„Das nachhaltige Warenflussmanagement (Sustainable Supply Chain Management SSCM) weitet die betriebliche Verantwortlichkeit entlang der ganzen Warenflusskette von Produktion über Verarbeitung bis zum Konsum hin aus. (...) Unternehmen nehmen die ökonomischen, sozialen und ökologischen Ansprüche ihrer Lieferanten und Kunden durch einen gezielt geführten Dialog auf und stellen ihrerseits Forderungen im Hinblick auf die Produktions-, Handels- und Verwendungsbedingungen“ (BSD).

Die genannten Forderungen können beispielsweise faire Arbeitsbedingungen, Einhaltung der Menschenrechte, Ökologie, faire Preise oder Transparenz beinhalten.

In der Regel werden dafür ökonomische, ökologische und soziale Standards für die Beschaffung von Rohstoffen oder Produkten aufgestellt und deren Einhaltung bei den Zulieferern überprüft. Oft werden solche Produkte beim Endverkauf mit Labels – von der Unternehmung selbst oder von unabhängigen Organisationen/Stellen – versehen. Bisher existieren zwar sehr viele Labels, allerdings beinhaltet fast keines der Labels alle Aspekte der Nachhaltigkeit (vgl. Gminder, 2002: 7). Eines der wenigen Labels, das allen Aspekten gerecht werden will, ist das Label für Holz und Holzprodukte des Forest Stewardship Councils (FSC), welches nun in den folgenden Abschnitten erläutert werden wird.

## 1. Der Forest Stewardship Council (FSC)

Der **Forest Stewardship Council (FSC)** ist eine internationale Non Profit Organisation, welche 1993 in Toronto (Kanada) von verschiedenen Gruppen wie Waldbesitzern, der Holzindustrie, sozialen Gruppen und Umweltorganisationen gegründet wurde, um ökologisch angemessenes, sozial vorteilhaftes und ökonomisch rentables Management der Wälder in der Welt zu unterstützen. Ein Executive Director und 23 Angestellte

# ung – Ein Beitrag zum nachhaltigen ungsmanagement in Unternehmen

führen den FSC von einem Head Office in Bonn aus (FSC Secretariat). Bis im Jahr 2002 befand sich das Head Office noch in Oaxaca, Mexiko, unter anderem auch um nicht als ‚Organisation des Westens‘ gesehen zu werden. Das Team wird von einem gewählten Aufsichtsrat (FSC Board of Directors), welchem Personen der Industrie, des Umweltschutzes und einheimischer Gruppen angehören, kontrolliert (vgl. FSCa). Rechtsform des FSC ist der Verein. Das höchste Organ ist somit die Generalversammlung. Diese setzt sich aus drei Kammern zusammen (sozial, ökologisch, ökonomisch) und ist je zur Hälfte in Vertreter des ‚Südens‘ (Schwellen- und Entwicklungsländer) und Vertreter des ‚Nordens‘ (Industrielländer) unterteilt.

Um die Wälder im bereits genannten Sinne zu unterstützen, führte der FSC ein internationales Labelingschema (siehe Abbildung oben) für Waldprodukte ein, welches eine glaubwürdige Garantie darstellen soll, dass ein Produkt von einem gut bewirtschafteten Wald kommt. Um dies sicher zu stellen, erarbeitete der FSC mit einem Team, bestehend aus den drei Kammern, 10 internationale Prinzipien und Kriterien für die Waldwirtschaft und 6 Prinzipien und Kriterien für die Chain of Custody, welche von FSC-akkreditierten Zertifizierungsorganisationen bei den jeweiligen zertifizierten Unternehmen, Organisationen oder staatlichen Institutionen kontrolliert werden.

Der FSC unterstützt auch die Entwicklung nationaler und lokaler Standards, welche die internationalen Standards auf lokaler Ebene implementieren (vgl. FSCb). Dies geschieht durch nationale Initiativen (National Initiatives). Ziel dabei ist es, die Arbeit vom FSC zu dezentralisieren und die lokale Partizipation zu unterstützen. Auch hat der FSC nationale und regionale Büros, welche helfen, FSC-Produkte und zertifizierte Unternehmen zu verbreiten (vgl. FSCc).

## 2. Das Zertifikationschema des FSC

Das Zertifikationschema des FSC beruht auf drei Elementen. Erstens auf dem Standard, den eine Unternehmung für ein Zertifikat erreichen muss. Zweitens braucht es einen Zertifikationsprozess, der definiert, gemäss welcher Methode das Kontrollorgan prüfen muss, ob der Standard von einem Waldwirtschaftsbetrieb erreicht wird oder nicht. Drittens ist ein Akkreditierungsprozess von Kontrollorganen nötig, der sicherstellt, dass diese kompetent und glaubwürdig sind (vgl. Handford/Nussbaum, 2001: 2).

Durch die FSC-Zertifizierung erhält eine Unternehmung das Recht, auf den Produkten eine Kennzeichnung anzubringen, welche besagt, dass das Holz aus gut bewirtschafteten Wäldern stammt. Dazu braucht es ebenfalls einen Prozess mit denselben drei Elementen, mittels dem das Holz zurück in den Wald verfolgt werden kann (Chain of Custody) sowie die

Kontrolle aller an den Produkten angebrachten Labels und Ansprüche, um zu gewährleisten, dass diese eindeutig und richtig sind.

Unternehmen können entweder ein Forest Management (FM)-Zertifikat, ein Chain of Custody (CoC)-Zertifikat oder ein FM/CoC-Zertifikat erhalten. Das FM-Zertifikat ist für Waldbewirtschafter bestimmt, das CoC-Zertifikat für alle Betriebe in der nachfolgenden Beschaffungskette (Sägerei, Verarbeitung, Handel, Einzelhandel). Ein Zertifikat für beide Bereiche wird ausgehändigt, wenn die Unternehmung neben der Waldbewirtschaftung beispielsweise auch eine Sägerei oder einen anderen Verarbeitungsbetrieb besitzt.

In den folgenden Kapiteln werden nun die drei genannten Elemente in Bezug auf das FM und die CoC genauer betrachtet. Dafür werden zuerst die Standards vorgestellt, danach die Kontrollorgane (Zertifizierer) und deren Akkreditierung behandelt, um im Anschluss die Überprüfung der Standards im Zertifikationsprozess aufzuzeigen.

### 2.1 Standards des Forest Managements und der Chain of Custody

Die internationalen Standards vom FSC für das Forest Management wurden in einem Team von Vertretern der Wirtschaft, der Ökologie und zivilgesellschaftlicher Gruppen entwickelt und durch Mehrheitsentscheid von der Mitgliederversammlung bewilligt. In einzelnen Ländern kann der FSC durch eine nationale Initiative (FSC National Initiative) repräsentiert sein. Die nationalen Standards werden von Standard-setting Committees entwickelt. Die Mitglieder der Gruppe, welche die nationalen Standards entwickeln, müssen ihrerseits in drei Gruppen aufgeteilt sein (ökologisch, ökonomisch, sozial). Es sollten Personen aus verschiedenen Regionen des Landes vertreten sein, die verschiedene Teile der Gesellschaft repräsentieren und einen unterschiedlichen Erfahrungsschatz mitbringen. Der nationale Standard wird dann in einem festgeschriebenen Prozess erarbeitet und muss dem FSC zur Bewilligung vorgelegt werden (vgl. FSC, 2003a: 4f.). Hat ein Land durch eine nationale Gruppe noch keinen eigenen Standard entwickelt, wird an dieser Stelle ein vorläufiger Standard verwendet (vgl. Scrase/Lindhe, 2001: 13f.). Der internationale Standard gilt als grundlegende Richtlinie, die nationalen Standards lehnen sich an diesen an und spezifizieren die verschiedenen Prinzipien und Kriterien für das jeweilige Land.

Die Standards vom FSC sind hierarchisch aufgebaut, werden in Prinzipien und Kriterien gegliedert und daraufhin durch Indikatoren und Verifikatoren konkretisiert. Die Prinzipien sind fundamentale Voraussetzungen für eine gute Waldwirtschaft und sind überall gültig. Die Kriterien führen die Bedeutung der Prinzipien genauer aus. Die Indikatoren sind die er-







## Literatur

- Azevedo, T. (1999): *The Components of a Certification System 1*, [www.gtz.de/forest\\_certification/english/praesentationen.htm](http://www.gtz.de/forest_certification/english/praesentationen.htm) (besucht am 10.11.03).
- Bamert, F. (2003): *Schutz für den Schutzwald*, in: *Coopzeitung*, 8.10.03, S. 42-45.
- BSD: *Nachhaltiges Warenflussmanagement*, [www.bsd-net.com/ethicaltrade\\_d.htm](http://www.bsd-net.com/ethicaltrade_d.htm) (besucht am 27.9.03).
- Elkington, J. (1997): *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Oxford.
- Enquete-Kommission "Schutz des Menschen und der Umwelt" des Deutschen Bundestages (1998): *Konzept Nachhaltigkeit: Vom Leitbild zur Umsetzung*, Bonn.
- FSCc: [www.fscocx.org/html/who\\_are\\_we.html](http://www.fscocx.org/html/who_are_we.html) (besucht am 5.1.04).
- FSCb: [www.fscocx.org/html/national\\_initiatives.html](http://www.fscocx.org/html/national_initiatives.html) (besucht am 5.1.04).

ste Basis für die Zertifizierung und definieren eine gute Waldwirtschaft für eine bestimmte Waldart in einer bestimmten Region. Verifikatoren sind daraufhin Beweise, welche die Indikatoren bestätigen. So hat also jedes Prinzip seine Kriterien, jedes Kriterium seine Indikatoren und jeder Indikator seine Verifikatoren (vgl. Scrase/Lindhe, 2001: 11).

Da jedes Land oder sogar jeder Wald verschiedene Indikatoren und Verifikatoren haben kann, werden im Folgenden nur die 10 Prinzipien des FSC für die Waldwirtschaft aufgeführt.

### „Principle 1: Compliance with laws and FSC Principles

Forest management shall respect all applicable laws of the country in which they occur, and international treaties and agreements to which the country is a signatory, and comply with all FSC Principles and Criteria.

### Principle 2: Tenure and use rights and responsibilities

Long-term tenure and use rights to the land and forest resources shall be clearly defined, documented and legally established.

### Principle 3: Indigenous people's rights

The legal and customary rights of indigenous peoples to own, use and manage their lands, territories, and resources shall be recognized and respected.

### Principle 4: Community relations and worker's rights

Forest management operations shall maintain or enhance the long-term social and economic well-being of forest workers and local communities.

### Principle 5: Benefits from the forest

Forest management operations shall encourage the efficient use of the forest's multiple products and services to ensure economic viability and a wide range of environmental and social benefits.

### Principle 6: Environmental Impact

Forest management shall conserve biological diversity and its associated values, water resources, soils, and unique and fragile ecosystems and landscapes, and, by so doing, maintain the ecological functions and the integrity of the forest.

### Principle 7: Management plan

A management plan – appropriate to the scale and intensity of the operations – shall be written, implemented, and kept up to date. The long term objectives of management, and the means of achieving them, shall be clearly stated.

### Principle 8: Monitoring and assessment

Monitoring shall be conducted – appropriate to the scale and intensity of forest management – to assess the condition of the forest, yields of forest products, chain of custody, management activities and their social and environmental impacts.

### Principle 9: Maintenance of high conservation value forests

Management activities in high conservation value forests shall maintain or enhance the attributes which define such forests. Decisions regarding high conservation value forests shall always be considered in the context of a precautionary approach.

- FSCc: [www.fscocx.org/html/what\\_we\\_do.html](http://www.fscocx.org/html/what_we_do.html) (besucht am 5.1.04).
- FSC (2002a): *FSC Principles and Criteria*, [www.fscocx.org/html/1-2.html](http://www.fscocx.org/html/1-2.html) (besucht am 5.1.04).
- FSC (2002b): *FSC Accreditation Manual*, (erhältlich über [accreditation@fscocx.org](mailto:accreditation@fscocx.org)).
- FSC (2003a): *FSC Accreditation of National and Regional Forest Stewardship Standards*, [http://www.fscocx.org/html/accredited\\_certification\\_bodies.html](http://www.fscocx.org/html/accredited_certification_bodies.html) (besucht am 5.1.04).
- FSC (2003b): *FSC Accreditation Fact Sheet*, [http://www.fscocx.org/html/accredited\\_certification\\_bodies.html](http://www.fscocx.org/html/accredited_certification_bodies.html) (besucht am 5.1.04).

## Principle 10: Plantations

Plantations shall be planned and managed in accordance with Principles and Criteria 1-9, and Principle 10 and its criteria. While plantations can provide an array of social and economic benefits, and can contribute to satisfying the world's needs for forest products, they should complement the management of, reduce pressures on, and promote the restoration and conservation of natural forests“ (FSC, 2002a).

Auf die ökologische Dimension der Nachhaltigkeit gehen die Prinzipien 6, 9 und 10 ein, die soziale Dimension wird in den Prinzipien 2, 3 und 4 behandelt und die ökonomische Dimension ist in den Prinzipien 5 und 7 verankert. Die Prinzipien sind aber nicht ausschliesslich einer Dimension gewidmet. Sie werden damit den Interdependenzen zwischen den Dimensionen der Nachhaltigkeit gerecht.

Die Standards für die Chain of Custody wurden zentral vom FSC International (drei Kammern) ausgearbeitet. Dieser Prozess folgte einer breiten Stakeholderkonsultation. Ziel bei der CoC-Zertifizierung ist sicherzustellen, dass das Holz, das für ein FSC-Produkt verwendet wurde, bis in den Wald zurückverfolgt werden kann und somit sicher aus FSC-zertifizierten Betrieben stammt. Wichtig ist dabei, dass die kritischen Schnittstellen identifiziert werden.

Die sechs geltenden Prinzipien sind folgende:

Principle 1: Document Control System

Principle 2: Confirmation of inputs

Principle 3: Separation and/or demarcation of certified and non-certified inputs

Principle 4: Secure product labelling

Principle 5: Identification of certified outputs

Principle 6: Record keeping

(FSC, 2002b: 192ff.)

Wichtig sind hier also die visuelle Identifikation des zertifizierten Materials oder der Produkte, die physische Trennung von zertifiziertem und nicht-zertifiziertem Material und ein dokumentiertes Kontrollsystem. Hier existieren jedoch keine – anders als beim Anbau – nationalen Standards. Auch bei der CoC werden basierend auf den Prinzipien und Kriterien Indikatoren und Verifikatoren erläutert. Des Weiteren gibt es verschiedene Policies, die je nach Branche angewendet werden. Die verschiedenen Policies und Standards werden laufend überarbeitet, wobei die zertifizierten Unternehmen oder andere Interessierte Inputs dazu abgeben können.

## 2.2 Die Kontrollorgane und deren Akkreditierung

Die Kontrollorgane werden vom FSC selbst akkreditiert. Der FSC ist einer der wenigen internationalen Akkreditierer und geht bei der Prüfung sehr genau vor. Der Akkreditierungsprozess beinhaltet fünf Stufen. Nach der Akkreditierung werden

- Gminder, C. U. (2002): Überblick über Standards und Labels, in: Ulrich, P./Waxenberger, B. (Hrsg.): Standards und Labels I: Grundlagen ethisch orientierter Produktauszeichnungen, Institut für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen, Bericht No.94, S. 1-36.
- Handford, P./Nussbaum, R. (2001): An Introduction to Forest Certification, [www.gtz.de/forest\\_certification/english/dokumente.htm](http://www.gtz.de/forest_certification/english/dokumente.htm) (besucht am 10.11.03).
- Hey, C./Schleicher, R. (1998): Nachhaltigkeit trotz Globalisierung: Handlungsspielräume auf regionaler, nationaler und europäischer Ebene, Enquete-Kommission (Hrsg.), Berlin Heidelberg.
- Imaflora (2002): Chain of Custody Certification Manual according to the Forest Stewardship Council - FSC - Scheme, [www.gtz.de/forest\\_certification/english/dokumente.htm](http://www.gtz.de/forest_certification/english/dokumente.htm) (besucht am 10.11.03).

- Scrase, H./Lindhe, A. (2001): Developing Forest Stewardship Standards – A Survival Guide, [www.gtz.de/forest\\_certification/english/dokumente.htm](http://www.gtz.de/forest_certification/english/dokumente.htm) (besucht am 10.11.03).
- Thornber, K. (1999): Overview of Global Trends in FSC Certificates, [www.gtz.de/forest\\_certification/english/dokumente.htm](http://www.gtz.de/forest_certification/english/dokumente.htm) (besucht am 10.11.03).

die Kontrollorgane einmal jährlich vom FSC nachkontrolliert, um ihre Kompetenz und Glaubwürdigkeit zu sichern (vgl. FSC, 2003b).

Die Kontrollorgane stellen Checklisten basierend auf den Prinzipien und Kriterien des FSC auf, die sie dann vor Ort bei den zu zertifizierenden Unternehmen anwenden. Falls nationale Standards vorliegen, so müssen diese als Basis verwendet werden. Meist haben die Kontrollorgane dafür lokale Beraterteams, die sich beispielsweise aus einem Ökologen, einem Forstwirtschaftler und einem Soziologen zusammensetzen. Auch haben alle Zertifizierer ihren eigenen Zertifizierungsprozess, der wie die verwendeten Checklisten vom FSC bewilligt werden muss.

### 2.3 Der Zertifizierungsprozess

Obwohl die einzelnen Zertifizierungsorganisationen unterschiedliche Prozesse und Terminologien für die Überprüfung der Einhaltung der Standards haben (vgl. Thornber, 1999: 18), besteht der Zertifizierungsprozess beim Forest Management praktisch immer aus einem Vorauswahlverfahren (Pre Assessment) und einem Hauptauswahlverfahren (Main Assessment). Erstes beinhaltet die Vorabklärungen, zweites die eigentliche Prüfung des Bewerbers.

Der Zertifizierungsprozess bei der Chain of Custody entspricht dem der Waldwirtschaft, wobei aber gewisse Schritte (normalerweise das Pre Assessment, die Stakeholderkonsultation und die Peer Review) ausgelassen werden. Dadurch wird der Prozess stark vereinfacht, da weniger Standards zu erfüllen sind. Bei einer exklusiven CoC ist die Kontrolle sehr einfach. Da die Unternehmung nur mit zertifiziertem Material arbeitet, ist kein System zur getrennten Lagerhaltung, zur Produktion, Identifikation oder Kontrolle nötig. Wenn eine Unternehmung einerseits 100% FSC-Produkte und andererseits nicht-FSC-Produkte herstellt, ist eine sehr strenge Kontrolle notwendig, um sicherzustellen, dass die verschiedenen Hölzer weder in der Produktion noch in der Lagerhaltung gemischt werden. Wenn Unternehmen Mischprodukte herstellen ist sicherzustellen, dass die angegebenen Prozentangaben stimmen (vgl. Imaflora, 2002: 25). Sowohl beim FM als auch bei der CoC sind die Zertifikate für fünf Jahre gültig und die Unternehmen werden jedes Jahr unangemeldet und angemeldet vor Ort nachkontrolliert. Um kleinere Unternehmen aufgrund der Zertifizierungskosten und des administrativen Aufwandes nicht zu benachteiligen hat der FSC auch Gruppenzertifizierungen eingeführt.

### 3. Die FSC-Zertifizierung als Beitrag zum nachhaltigen Beschaffungsmanagement

Mit einer FSC-Zertifizierung können Unternehmen sowie die Konsumenten, die mit Holz und Holzprodukten zu tun haben

oder diese kaufen einen Teil ihrer Verantwortung gegenüber der nachhaltigen Entwicklung wahrnehmen. Durch den Kauf und Verkauf von FSC-Produkten leisten sie einen Beitrag zum Schutze der Wälder – einer der wichtigsten Ressourcen für die Erde.

Die FSC-Zertifizierung entspricht jedoch noch nicht vollständig einem nachhaltigen Beschaffungsmanagement, da Nachhaltigkeitsstandards nicht auf allen Stufen der Beschaffungskette – wie dies gemäß Definition verlangt – gelten. Bei der ersten Stufe der Beschaffungskette – der Waldbewirtschaftung – werden Nachhaltigkeitsstandards verlangt, die sowohl die ökologischen und die sozialen, als auch die ökonomischen Aspekte abdecken. Bei den weiteren Stufen der Beschaffungskette – der Chain of Custody – wird jedoch nur die Rückverfolgbarkeit des Holzes sichergestellt. Zwar integrieren immer mehr Zertifizierungsorganisationen selbst soziale (bspw. Arbeitssicherheit, Arbeitsrechte, Arbeitsbedingungen) und ökologische Kriterien (bspw. Reduktion Verschmutzung, Umweltmanagement) in ihre Checklisten oder führen als zusätzlichen Standard die Beachtung der nationalen Gesetze und unterzeichneten internationalen Abkommen ein (z.B. SGS Qualifor). Einzelne Unternehmen führen ebenfalls in Eigeninitiative darüber hinaus zusätzliche Standards zu denjenigen vom FSC ein. Coop Schweiz verlangt beispielsweise von seinen Lieferanten zusätzlich zu den FSC-Standards noch einige ökologische Auflagen wie zum Beispiel die Umweltverträglichkeit der in der Produktion verwendeten Mittel und Stoffe sowie ökologisch optimierte Transportwege (vgl. Bamert, 2003: 45). Diese einzelnen Bestrebungen reichen aber nicht aus, die gesamten FSC-Beschaffungsketten nachhaltig zu gestalten. Vielmehr sollten solche Standards für alle Gültigkeit haben. Es ist jedoch auch nachvollziehbar, dass die Aufstellung weiterer Standards nicht von heute auf morgen erreicht werden kann. Ein einziger internationaler Standard für diese Belange würde der Diversität der Welt ungenügend Rechnung tragen. Vielmehr bedürfte es national abgestimmter Standards, wie es sie bereits für den Bereich der Waldwirtschaft gibt. Bis diese jedoch aufgestellt werden können, liegt es an den Unternehmen selbst, ihre eigenen Ketten mit zusätzlichen Standards einem nachhaltigen Beschaffungsmanagements näher zu bringen und dadurch einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung zu leisten.

[Dr. Michael Aßländer,](#)  
[Internationales](#)  
[Hochschulinstitut Zittau](#)  
[asslaender@ihi-zittau.de](mailto:asslaender@ihi-zittau.de)

[Matthias König, Matthias Schmidt \(Hrsg.\):](#)  
[Unternehmensethik konkret. Gesellschaftliche](#)  
[Verantwortung ernst gemeint. Gabler Verlag,](#)  
[Wiesbaden 2002.](#)

Mit ihrem Buch „Unternehmensethik konkret“ unternehmen König und Schmidt den Versuch, Unternehmensethik aus Sicht der Praktiker zu beleuchten. „Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen wird mehr und mehr zu einem ernsthaften Thema auf der Managementagenda“ (S. 5) – so ihr Einleitungsstatement. Zwei Gründe seien dafür verantwortlich: Zum einen die gesteigerten Ansprüche der Gesellschaft an unternehmerisches Handeln, zum anderen die Unfähigkeit des klassischen betriebswirtschaftlichen Instrumentariums, langfristigen Unternehmenserfolg zu garantieren. Auf drei Ebenen wenden sich die Herausgeber dem Thema „praktische Unternehmensethik“ zu. Unter dem Stichwort „Hintergründe für eine Unternehmensethik“ geht es ihnen zunächst um die Motivationslage, die Unternehmer dazu veranlasst, sich mit Unternehmensethik zu beschäftigen. In einem zweiten Abschnitt „Konzepte und Instrumente“ wird der Versuch unternommen, Unternehmensethik am Beispiel konkreter Umsetzungsstrategien zu beleuchten. Schließlich geht es in einem Abschlusskapitel unter der Überschrift „Erfahrungen“ um Einzelbeispiele „gelungener“ Unternehmensethik.

So wünschenswert der hier angestrebte Praxisdialog ist, so offenbart er doch schon im ersten Teil seine Schwächen. Das Grundproblem besteht darin, dass Unternehmensethik für die Praxis eben alles andere als konkret ist. Der Begriff bleibt vage, klare Vorstellungen dessen, was es damit auf sich hat, werden nur ansatzweise entwickelt. Entsprechend herrscht die Tendenz vor, „Unternehmensethik“ an die eigenen Vorstellungen guter Unternehmensführung unreflektiert anzupassen. Der Begriff ist – um mit Schopenhauer zu sprechen – wohlfeil wie Maulbeeren. König und Schmidt wissen um diese Schwierigkeit, wie der eingangs vorangestellte Aufsatz von Luiz Carlos Bombassaro „Was ist Unternehmensethik? Eine philosophische Annäherung“ erhellt. Doch trotz dieser Bemühung um eine gemeinsame Ausgangsbasis, bleibt dieser Beitrag isoliert und ohne Relevanz für die nachfolgenden Aufsätze.

Was genau bilden nun die „Hintergründe für eine Unternehmensethik“? Drei prominente Vertreter kommen zu Wort: Jochen Flasbarth, Präsident des Naturschutzbundes Deutschland, Johannes Merck, Mitglied des Otto Vorstandes und Heinrich von Pierer, Vorstandsvorsitzender der Siemens AG. Unter der Überschrift „Erwartungen von NGOs an Unternehmen“ thematisiert Jochen Flasbarth den wachsenden Ressourcenverbrauch und die ökologische Bedrohung durch die Globalisierung. Gefordert sei „...eine Koppelung der Globalisierung mit ökologischen und sozialen Mindeststandards“ (S. 33). Wohlstands- und Wirtschaftswachstum verlören dort ihre Legitimation, wo sie eine Bedrohung für Umwelt oder andere Kulturen darstellten (S. 34). NGOs, wie der Naturschutzbund, verstünden sich entsprechend als „Anwalt der Natur“ (S. 35). Ihre Verbandsarbeit ziele auf den Dialog mit Unternehmen, um deren Interesse an einer „nachhaltigen Entwicklung“ zu fördern. Zwei Argumente sollen diese Forderung für Unternehmen schmackhaft machen: Zum einen bedeutet Ressourcenersparnis Kostensparnis, ist mithin im Interesse des Unternehmens. Zum anderen stärkt eine glaubwürdige Verpflichtung zur Nachhaltigkeit die Reputation der Unternehmen und erhöht dessen Produktakzeptanz in der Öffentlichkeit, was sich langfristig ebenso rechnet. Allerdings fordert Flasbarth Engagement auch über den direkten Nutzen hinaus: Glaubwürdig würden Unternehmen nämlich erst dann, wenn sie damit begännen, Natur um ihrer selbst willen zu erhalten, dies auch jenseits des bestehenden gesetzlichen Zwanges täten und für eine entsprechende Transparenz ihrer Unternehmenspolitik Sorge trügen (S. 38). Wie sich eine derartige Nachhaltigkeit in konkreter Unternehmenspolitik niederschlägt, schildert Johannes Merck in seinem Beitrag „Sustainability: Ethische Verantwortung und betriebswirtschaftliche Notwendigkeit im Zeitalter der Globalisierung“. Globalisierung der Wirtschaft, so Merck, kann auf Dauer nur dann gerechtfertigt werden, wenn sie auch den jetzt Unterprivilegierten Früchte bringt (S. 42). Unternehmen - neben nationalstaatlichen und internationalen Organisationen die dritte Kraft der Globalisierung - sind dazu aufgerufen, hierzu ihren Beitrag zu leisten. „Sie sind es, die ihre Möglichkeiten gezielt einsetzen können, damit die Chance auf wirtschaftliche

und soziale Entwicklung, die die Globalisierung gerade auch den Entwicklungs- und Schwellenländern bietet, genutzt werden können“ (S. 44). Problematisch sei jedoch, dass die Bemühungen von Unternehmen um eine soziale und ökologische Nachhaltigkeit weder seitens der Konsumenten noch von Fondsmanager honoriert würden (S. 45). Dennoch erfordern positives Markenimage, eine kritische Öffentlichkeit oder die Macht der NGOs ein Mindestmaß an humanen Arbeitsbedingungen und an Sozial- und Umweltstandards, denen sich Unternehmen verpflichten müssen, um nicht in die Defensive zu geraten. Dies betrifft angesichts globaler Wirtschaftsverflechtung nicht nur das Einzelunternehmen, sondern hat die gesamte Lieferkette eines Unternehmens und seine ausländischen Produktionspartner mit einzubeziehen. Den Aspekt der Globalisierung rückt Heinrich von Pierer unter der Überschrift „Gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen – Gründe und Erfahrungen eines Global Players“ in den Vordergrund. In den weltweit gültigen Business Conduct Guidelines von Siemens stehen dabei vier Aspekte im Vordergrund: Verantwortung für Mitarbeiter, Verantwortung als Good Corporate Citizen, Verantwortung für die Umwelt und der Fortschritt im Dienst von Mensch und Gesellschaft. Was hier zunächst als positive inhaltliche Begriffsbestimmung eines weltweiten Verhaltenskodex erscheint, entpuppt sich bei näherem Hinsehen jedoch als bloße Abfolge von Allgemeinplätzen. So heißt es etwa zur Mitarbeiterverantwortung: „Unser Unternehmen ist so gut wie seine Mitarbeiter. Deshalb haben Aus- und Weiterbildung herausragende Bedeutung“ (S. 58). Mitarbeiterverantwortung gipfelt für von Pierer schließlich in dem Wunsch, möglichst qualifizierten Nachwuchs für Siemens zu gewinnen. Seiner Verantwortung als Good Corporate Citizen trägt Siemens insbesondere durch die Schaffung von Arbeitsplätzen Rechnung, dies, so scheint es, jedoch überwiegend im Ausland. Auch Dialogbereitschaft wird bei Siemens großgeschrieben: „Hier besteht die gute Chance, dass sich Vorbehalte und Vorurteile vermindern lassen und dass das Verständnis wächst für positive Beiträge von global players...“ (S. 63). Ziel des Dialoges ist es also nicht, die Position der Kritiker ernst zu nehmen, sondern die positiven Beiträge von Siemens zu loben. Bei der Umweltverantwortung stehen Transportkosten, Entsorgungskosten und Ressourcenersparnis im Vordergrund. Unter Fortschritt im Dienste der Menschheit schließlich setzt Siemens auf „Life Technologies“, die das Leben schöner machen. Angesichts dieser Ersetzung echter Werte durch innovative Produkte wird die Forschungs- und Entwicklungsabteilung von Siemens zum Inbegriff geistigen Schöpfertums (Vgl. Ross, J.: Was ist Bildung? In: Die Zeit, 22.01.04, S. 37). „Das ist Verantwortungsethik, der wir uns verpflichtet fühlen...“ (S. 66) – so der Siemensvorstand.

Im Kapitel „Konzepte und Instrumente“ berichten neben den beiden Herausgebern selbst Friedrich Kokot und Sabine Hoenicke über konkrete Ansätze der Unternehmensethik. Positiv

hervorzuheben ist dabei der Beitrag von Matthias Schmidt: „Effektive Unternehmensethik – vom Modell zu konkreten Schritten“. Unter effektiver Unternehmensethik versteht der Autor dabei Effektivität in dreifachem Sinne: gelungene Unternehmensführung, nachhaltige Entwicklung und wirtschaftlicher Erfolg, was insofern etwas inkonsistent scheint, da dies im Begriff der ökonomischen Nachhaltigkeit bereits enthalten ist (S. 70). Unternehmenserfolg misst sich in seinen Augen nicht am Periodengewinn des Unternehmens, sondern am Zielerreichungsgrad hinsichtlich der durch das Unternehmen ausgewiesenen Grundwerte (S. 77). Die Entwicklung entsprechender Grundwerte und des geeigneten Instrumentariums zu ihrer Umsetzung vollzieht sich in acht Schritten, von der Bestimmung des „ethischen Ideals“ bis hin zur Festlegung konkreter Forderungen in den einzelnen Unternehmensbereichen. Ähnlich steht im Ansatz von Matthias König die Konkretisierung der Unternehmensethik im Mittelpunkt. Für ihn vollzieht sich dies in vier Schritten: Festlegung der Normen, Konkretisierung der Normen auf Abteilungsebene, Institutionalisierung von Regeln und Kontrolle (S. 95). Effektive Unternehmensethik ergibt sich als Schnittmenge aus ethischen und ökonomischen Ansprüchen, denen ein Unternehmen genügen muss (S. 97). Aus der Sicht des Unternehmens(ethik)beraters nähert sich Friedrich Kokot dem Thema. Für ihn ist Moral vor allem eine Frage der Glaubwürdigkeit. Aufgabe des Beraters ist sowohl die Moderation bei der (ethischen) Zielfindung wie auch die Hilfestellung bei der Umsetzung der unternehmensethischen Maßnahmen (111 f.). Finanzwirtschaftliche Ziele wie ethische Ziele sollten sich dabei im Einklang befinden. Zudem ist darauf zu achten, dass ethische Ziele messbar gemacht werden. Zu den Besonderheiten von Business Ethics Programmen zählt, dass sie einerseits nahezu „alle“ (Stakeholder) angehen und zum anderen fast alle Unternehmensbereiche betreffen. Entsprechend hohe Anforderungen hinsichtlich der Kompetenzen und Kenntnisse sind an einen Ethikberater zu stellen (S. 113). Auch Sabine Hoenickes lesenswerter Beitrag „Soziale Mindeststandards als Herausforderung an die Unternehmensführung“ bemüht sich um Stringenz und Systematik. Die Missachtung sozialer Mindeststandards lässt sich auf länderspezifische Faktoren (z.B. unzureichende gesetzliche Regelungen), lieferanteninterne Faktoren (z.B. mangelndes Management Know-how) und handelspartnerbedingte Faktoren (z.B. Preisdruck durch den Einkäufer) zurückführen (S. 122). Unternehmen reagieren auf Missstände häufig erst unter dem Druck der Öffentlichkeit. Vier Reaktionsmuster lassen sich unterscheiden: Verharmlosungsstrategie, Defensivstrategie, Risikominimierungsstrategie und Offensivstrategie (S. 123 f.). Hoenicke setzt auf eine Offensivstrategie, i.e. die proaktive Verantwortungsübernahme und die freiwillige Verhaltensänderung der Unternehmen qua Einsicht. Dies setzt jedoch weitreichende unternehmenspolitische Maßnahmen, von der Mitarbeiterschulung bis hin zur Revision der Kriterien zur Lieferantenauswahl voraus (S. 127 ff.).

[Gerhard L. Endres,](#)  
[Theologe und](#)  
[freier Journalist](#)  
[GLENDRES@aol.com](mailto:GLENDRES@aol.com)

Unter der Kapitelüberschrift „Erfahrungen“ folgen schließlich ausgewählte Beispiele konkreter „Unternehmensethik“ aus dem betrieblichen Alltag. Die von den Autoren präferierte Literaturgattungen schwanken dabei zwischen Erlebnisaufsatz, (Sozial-)Bericht und Nacherzählung. So schildert Burkhard Remers die Entstehung und die Hintergründe der Unternehmensleitlinien der Wilkhahn GmbH & Co, Hubert Pirrung erzählt seinen persönlichen Werdegang und das allmähliche Heranreifen seiner persönlichen Unternehmensphilosophie und Marianne Barner rekapituliert die Unternehmensgrundsätze Ikeas. Einzig der Beitrag von Florian Nehm bildet hier eine gewisse Ausnahme. Unter dem Stichwort „Kommunikation und Nutzen von Nachhaltigkeits-Management“ geht er auf die Rolle der Nachhaltigkeitszertifizierung für Unternehmen ein. Dieser komme angesichts einer zunehmend kritischeren Öffentlichkeit, die sich nicht mehr nur für das Produkt, sondern auch für das wie und wo seiner Erzeugung interessiert, gewachsene Bedeutung zu (S. 177 f.). Spektakuläres Sponsoring oder einmaliges Engagement könne auf Dauer keinen Ersatz für die notwendige langfristige Verantwortungsübernahme von Unternehmen bieten. „Die Verinnerlichung des Nachhaltigkeitsthemas ist eine Voraussetzung für glaubwürdige Kommunikation“ (S. 186). Letztlich erlaubt es ein effektives Nachhaltigkeitsmanagement, Reputation als immateriellen Wert zu schaffen, Risiken des Imageverlustes vorzubeugen und die Ressourcen-Effizienz zu garantieren (S. 193).

Trotz einiger gelungener und sehr informativer Aufsätze hält der Band nicht ganz, was er verspricht. Unternehmenspolitische Maßnahmen werden nicht alleine deswegen zu unternehmensethischen Maßnahmen, weil sie das „Gütesiegel“ der Praxistauglichkeit tragen. Eine kritischere Auswahl der Autoren und ihrer Beiträge hätte dem Band sicher gut getan. Nur all zu oft wurde hier „konkret“ mit „pragmatisch“ verwechselt.

[Rainer Marr \(Hrsg.\), Managing People - Perspektiven für das Personalmanagement, Beiträge zum 10. Münchner Personalforum, Neubiberg, Ed. Gfw, 2002.](#)

### [Perspektiven des Personalmanagements](#)

In drei Kapiteln werden in diesem Sammelband aktuelle Themen des Personalmanagements verhandelt. Im ersten Kapitel wird die Herausforderung der New Economy beschrieben. Franz-Josef Radermacher zeigt, welche Veränderungen Globalisierung, Virtualisierung und New Economy für das Personalmanagement bringen und Ralf Reichwald beschreibt die Internet-Ökonomie und ihre Folgen für den Umgang mit Mitarbeitenden. Im zweiten Kapitel beschreiben drei Fachleute aus dem Personalbereich – Inno Schneevoigt, Thomas Sattelberger und Paul Siebertz – strategische Dimensionen der Personalwirtschaft. Normative Dimensionen werden schließlich von Artur Wollert (Brauchen wir neue Leitbilder für die Umgestaltung der Arbeitswelt?), Paul-Hermann Pichert/Karin Steiner (Kommen neue Beschäftigungsformen den Interessen beider Seiten entgegen?) und Rainer Marr („Neue Unverbindlichkeit“ – die Geister, die wir riefen) diskutiert.

Marr stellt die Frage: „Können wir es schaffen, trotz einer sich durch den weltweiten Wettbewerb erweiternden Dominanz des US-amerikanischen Effizienzverständnisses für unternehmerisches Handeln, einen auf europäischen Wertestrukturen aufbauenden Managementansatz zu entwickeln und auch durchzuhalten?“ (S. 230). Er sieht die deutsche Wirtschaft wegen der ethischen Erneuerung nach dem Zweiten Weltkrieg und auch wegen der deutschen Mitbestimmung als besonders wettbewerbsfähig. Er beruft sich dabei u.a. auf Charles Handy, der schon 1996 davor warnte, dass das anglo-amerikanische Modell, das weniger gut funktioniere als das deutsche, die weltweite Oberhand gewinnen und die Welt in ein Fieber kurzfristiger Spekulationen treiben könne. Marr skizziert auch die Folgen der derzeitigen amerikanischen Ökonomie: So verdiene etwa die typische Mittelschichtfamilie im Jahr 2000 neun Prozent mehr als im Jahr 1989, müsse aber dafür sechs Wochen länger arbeiten. Laut einer Untersuchung der ‚Business Week‘ sei es unum-

gänglich, dass die Wirtschaft zukünftig die Mitarbeiter und ihre Bedürfnisse deutlicher respektieren müsse: Viele litten darunter, dass sie keine Zeit und Energie mehr für Familie und Freunde hätten, was sich direkt auf ihre Produktivität auswirke.

Nach Marr muss das Personalmanagement Kompetenzen auf der normativen, strategischen und der operativen Gestaltungsebene aufbauen. Nur so könnten die Kooperationsbedingungen in den Unternehmen hergestellt werden, die innovatives Verhalten ermöglichen. Ziel muss daher sein, den Wertschöpfungsbeitrag des Personalmanagements im Unternehmen zu erhöhen. Dies allerdings sind ethische, unternehmensethische Wertentscheidungen. Angesichts vieler kurzfristiger Unternehmensentscheidungen ist eine mittel- und langfristige Stärkung des Personalmanagements nicht nur menschengerecht, sondern liegt auch im ökonomischen Interesse. Die macht Marr und dies machen die Beiträge in diesem Band nachdrücklich deutlich, der daher jedem Wirtschaftsethiker und Personalverantwortlichen zur Unterstützung der eigenen Perspektiven und Argumente nur empfohlen werden kann.

Roland Leonhardt (Hrsg.):  
Seneca – Praktische Philosophie für Manager,  
Wiesbaden 2002

Ein kleines, praktisches Buch, mag sich der Leser denken. Seneca auf 120 Seiten, Exzerpte aus der Philosophie des Guten und des Schönen. Eine kompakte Textsammlung, die den durchschnittlich gebildeten Manager zu einem kleinen Philosophieprofessor im Unternehmen werden lässt. Oder soll das Buch dazu dienen, um auf die Schnelle das moralischen Bewusstsein zu entstauben, das über die Jahre im Beruf ein wenig Fusseln angesetzt hat? Ethische Bildung für den Kurzflug von München nach Berlin, moralisches Bewusstsein im Schnelldurchlauf?

Der Klappentext verspricht, dass Senecas Schriften „zur Ethik und zur praktischen Lebensführung auch den Weg zum persönlichen Erfolg (weisen).“ Klar, das muss da stehen, denn sonst verkauft sich das Buch nicht in Zeiten, in denen die persönliche Beratungsli-

ratur auf der Erfolgswelle schwimmt. Und weiter: „Für Manager, die sich aufgrund ihrer Führungsaufgabe täglich mit der Frage nach Motivation und dem Wert ihrer Entscheidungen auseinandersetzen, ist diese Lektüre ein ideales Geschenk und Nachschlagewerk.“ Hätte nur noch gefehlt, dass vor dem letzten Wort ein „unverzichtbar“ platziert worden wäre, wie es das Marketing gewohnte Auge erwartet hätte. Steht aber nicht da, zur Recht, weil das Buch nicht unverzichtbar ist.

Im Inneren findet man ein wohl eher willkürlich zusammengestelltes Sammelsurium aus Seneca-Texten, aus Schriften und Briefen, gekürzt auf das handliche Format einer ein-einhalbseitigen Vorstandsvorlage. Auf Quellenangaben sowie eine zumindest kurze Einordnung der Texte in den Gesamtzusammenhang der senecaischen Gedanken und der abendländischen Philosophiegeschichte wird verzichtet. Unwichtig, dass Seneca ein Stoiker war. Unwichtig, dass all die Worte, die er an zentralen Stellen benutzt, in einen spezifischen Kontext stehen. Unwichtig auch die Biographie des Philosophen. Zeitlos soll er bleiben, der Seneca, keine Einordnung in den Lauf der Geschichte. Quellen, Biographie und Kontext werden noch nicht einmal in einem Anhang gepresst, sondern fallen gleich ganz unter den Tisch. Das Gegenargument ist nicht die kommentierte, 10bändige zweisprachige Werksausgabe von Seneca, sondern es geht darum, wie man Philosophie alltags- und mundgerecht macht. Das vorliegende Format ist in den Augen des Rezensenten ein ziemlich liebloser Versuch.

Die Krone: Die Texte sind insgesamt 10mal unterbrochen mit einer Liste von Seneca-Sentenzen. Philosophie komprimiert auf einem Satz, handlich verpackt und kontextlos, Verse, die ungeprüft übernommen werden können, ein Dorado für Redenschreiber, ein Steinbruch für Auswendiglerner, ein Selbstbedienungsladen für echte und falsche Rhetoriker, die gerne ihren Wortfluss mit Zitaten garnieren.

So wird Philosophie zur Volkskunst! Handlich verpackt in eineinhalbseitigem Vorstandsformat.

Steht zu befürchten, dass dies Schicksal nicht nur für Seneca vorgesehen ist, sondern auch

Daniel Dietzfelbinger  
daniel.dietzfelbinger@  
cg.man.de

andere philosophische Denker aufs handliche Taschenformat (äußerlich wie innerlich) reduziert werden! Davor seien alle Herausgeber gewarnt mit einem lauten **Si tacuisses philosophus mansisses**.

[Daniel Dietzfelbinger](mailto:daniel.dietzfelbinger@ag.man.de)  
[daniel.dietzfelbinger@ag.man.de](mailto:daniel.dietzfelbinger@ag.man.de)

[Peter Ulrich: Der entzauberte Markt. Eine wirtschaftsethische Orientierung, Herder-Verlag, 222 Seiten, Freiburg 2002](#)

Peter Ulrich, Wirtschaftsethiker aus St. Gallen, fasst in seinem Buch „Der entzauberte Markt“ seinen wirtschaftsethischen Ansatz in allgemeinverständlicher Sprache zusammen. Das ist ein großer Pluspunkt dieses Buchs.

Ulrich setzt damit an, dass er den Mensch als Vernunftwesen definiert: „Als **vernünftig** pflegen wir eine Handlungsweise erst zu bezeichnen, wenn sie in umfassender Weise unseren **normativen** Leitideen entspricht, wie man in einer bestimmten Situation eben vernünftigerweise – d.h. mit guten Gründen – handeln **soll**“ (27). Wirtschaftsethik ist dementsprechend die „Interdisziplin, die ... das ökonomische ‚Werteschaffen‘ hartnäckig hinsichtlich seiner Vernünftigkeit **im Lebenszusammenhang** der Menschen reflektiert“ (30).

Von da aus beschreibt Ulrich drei Grundaufgaben der Wirtschaftsethik: Erstens die „Kritik der ‚reinen‘ ökonomischen Vernunft und ihrer Überhöhung zum Ökonomismus“, zweitens die „Klärung der ethischen Gesichtspunkte einer lebensdienlichen Ökonomie in beiden Dimensionen“ sowie drittens die „Bestimmung der ‚Orte‘ der Moral des Wirtschaftens in einer wohlgeordneten Gesellschaft freier Bürger“ (34).

Anhand dieser drei Grundaufgaben entfaltet Ulrich seinen Ansatz: Das erste Kapitel widmet sich der Kritik des metaphysisch überhöhten Wirtschaftens, das zweite Kapitel beschäftigt sich mit Sinnorientierung und Legitimitätsgrundlagen (Ulrich entfaltet hier in bemerkenswerter Kürze den Fortschrittsgeanken unter Heranziehung von Habermas, Weber, Polanyi, Gray und Keynes). Das dritte Kapitel untersucht das Thema Freiheit – nämlich Marktfreiheit contra Bürgerfreiheit – näher.

Im zweiten Teil des Buches konkretisiert Ulrich seine Bürgerethik an drei Orten, denn: „Ohne die Klärung der Orte konkreter Verantwortungsübernahme für eine lebensdienliche Wirtschaft blieben wirtschaftsethische Postulate buchstäblich **u-topisch**, d.h. eben im Altgriechischen: ortlos“ (99).

Die Orte findet Ulrich beim Bürger selbst, bei den **Unternehmen** und in der **Rahmenordnung**. Ulrich geht im Ebenenmodell der Wirtschaftsethik induktiv vom Individuum zum Rahmen, der dann in die Weltwirtschaftsethik überführt.

Kapitel 4 widmet sich dementsprechend der Personalethik zwischen organisatorischer Rollen- und ethischer Bürgerverantwortung, das fünfte Kapitel beschäftigt sich mit der Unternehmensethik. Nach einer kritischen Durchleuchtung verschiedener Konzepte von Corporate Citizenship (zum Teil an konkreten Projekten) plädiert Ulrich für eine organisierte Verantwortlichkeit im Unternehmen und entwickelt ein „**integratives** Ethikprogramm“ (155) mit verschiedenen Bausteinen, nämlich einem **Mission Statement**, einem **Code of Conduct**, einem **Bill of Stakeholder Rights**, das die klar definierte und gewährleistete Rechte sämtlicher Stakeholder formuliert, schließlich mit **Ethikkomitees** und **Ethiktrainings** sowie **Compliance Programme**.

Im sechsten Kapitel widmet sich Ulrich der Globalisierung und ihren ethischen Implikationen. Dabei setzt sich Ulrich für eine „Vitalpolitik“ Rüstowscher Ausprägung ein (173), die vor der Wettbewerbspolitik steht. Vitalpolitik für die Wirtschaft ist ein Konzept, das – so zitiert Ulrich Rüstow – „alle Faktoren in Betracht zieht, von denen in Wirklichkeit Glück, Wohlbefinden und Zufriedenheit des Menschen abhängen“ (173).

Ulrich räumt ein, dass sein Ansatz stark idealistisch, visionär ist: „Aber es geht um eine attraktive, ja vielleicht um die einzige hoffnungsvolle menscheitsgeschichtliche Zukunftsvision – die Vision einer vitalpolitisch eingebundenen Globalisierung, die allen Menschen auf diesem Planeten die Voraussetzung für ein gutes, menschenwürdiges Leben in realer Freiheit und vernünftigen, d.h. inter-



national und intergenerationell verallgemeinerungsfähigen Wohlstand gewährt.“ (184).

Ulrich gelingt es, seinen Ansatz überschaubar und für Laien verständlich darzustellen. Ob das Konzept eine wirkliche Chance hat, in die lebenspraktische Welt des Bürgers, des Unternehmens und der Weltwirtschaft Einzug zu halten, erscheint fraglich. Zu optimistisch scheint der Versuch Ulrichs, den Menschen als ein in allen Lebenslagen verantwortlich und ethisch rational handelndes Wesen darzustellen. Diesen Optimismus können wir in Zeiten, in denen mediale Dschungel- und Superstarspektakel die öffentliche Meinung bestimmen, getrost begraben.

Trotz aller Versuche Ulrichs, seinen Ansatz einer Welt-Bürgerethik bzw. Wirtschaftsbürgerethik in dieser Welt zu verorten: Sie bleibt doch u-topisch, weil der Mensch von einer ständigen ethisch-rationalen Kontrolle überfordert ist. Der Mensch ist – neben aller ethischen Rationalität – eben auch ein Wesen, dessen individuelles Vorteilsstreben zur Geltung kommt, im Alltag des Lebens wie in der Wirtschaft. So berechtigt Ulrichs Kritik am spieltheoretischen Modell des homo oeconomicus ist: Ulrich muss sich fragen lassen, ob sein Modell eines homo ethicus nicht ebenso eine Überforderung des Bürgers in einer globalisierten Welt ist.

Ulrich geht nicht auf die Frage ein, ob das individuelle Vorteilsstreben des Menschen nicht auch positive Auswirkungen auf die Gemeinschaft haben kann. Das ist schade, denn es führt nämlich dann zum Vorteil aller, wenn – etwa im wohlgesonnenen Tauschhandel – ein anderer davon ebenso profitiert. Diese grundsätzliche Leugnung der positiven Auswirkungen individuellen Vorteilsstrebens lässt Ulrichs Wirtschaftsbürgerethik wie ein Rufen aus einer anderen Welt erscheinen.

Andreas Steinert, Axel Klein (12/2002):  
Corporate Social Responsibility (CSR),  
Sonderdruck aus „Kommunikationsmanage-  
ment. Strategien, Wissen, Lösungen“  
Luchterhand Verlag

Die Autoren Steinert und Klein geben in ihrer Publikation für das Loseblattwerk „Kommuni-

kationsmanagement“ einen Einblick in den kommunikativen Transfer von CSR-Maßnahmen. Dass dieser auf 26 Seiten nur knapp und oberflächlich ausfallen kann, ist verständlich. Um weit verbreitete Missverständnisse zu klären, erhält der Leser zu Beginn eine präzise Begriffsdefinition, was unter Corporate Social Responsibility zu verstehen ist. CSR ist die ökologische und soziale Verantwortung, die Unternehmen freiwillig über Gesetzesvorgaben hinaus wahrnehmen: z. B. im Umweltschutz, beim Wohlergehen der Mitarbeiter und beim ethisch korrekten Verhalten im Geschäftsleben. Ziel ist hierbei die Zukunftsorientierung und Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Darüber hinaus zeichnen die Autoren ansatzweise das Verständnis und Initiativen zu CSR der Europäischen Kommission und der führenden deutschen Wirtschaftsverbände auf. Der Leser erhält so einen guten Überblick unterschiedlicher Strategien, Aktivitäten und Standpunkte zu diesem Thema inklusive der Abgrenzung von CSR zu Corporate Citizenchip und Corporate Responsibility.

Schwerpunkt der Abhandlungen von Steinert und Klein sind die Kriterien und Beispiele der strategischen Kommunikation von CSR-Maßnahmen, zum Teil mit konkreten Hinweisen CSR-aktiver Unternehmen. Die hier verwendete Struktur im Anfangsteil hätte eine klarere Trennung zwischen Praxisbeispielen und der Beschreibung kommunikativer Dilemmata etwas stringenter verfolgen können. Die Inhalte jedoch thematisieren wichtige Aspekte und Problemlösungen. Fokus Dilemmata: Als Programmpunkt, so die Autoren, befindet sich CSR in der Unternehmenskommunikation noch im Entwicklungsstadium, da viele deutsche Unternehmen die Imagepotenziale von CSR noch unzureichend erkannt und Angst bezüglich der Glaubwürdigkeit zu haben scheinen. In der Tat sei die Kommunikation von CSR nicht ganz risikofrei, da das Motiv hierfür von Kritikern prinzipiell negativ ausgelegt werden könnte. Deshalb sei es strategisch wichtig, die Kommunikation von Corporate Social Responsibility mit einem Business Case zu verknüpfen und nicht als eine luxuriöse Tat zu präsentieren. Folgerichtig hieße das Konzept: „Das verantwortungsbewusste Unternehmen ist erfolgreich“ (und nicht: „Das erfolgreiche Unternehmen leistet sich Verant-

Lothar Massmann,  
CI-Planer, Trainer,  
freier Autor  
Lothar.massmann@  
ci-tools.de

wortungsbewusstsein“). Ebenso Standards für die Aufbereitung der Inhalte seien von Vorteil. Steinert und Klein verweisen hier z. B. auf die Verwendung der Reporting-Guidelines der Global Reporting Initiative (GRI) oder der Unternehmenskodizes wie dem Global Compact der Vereinten Nationen.

Als CSR-relevante Kommunikationsinstrumente stellen die Autoren sechs beispielhafte Tools vor, von denen drei bis dato nur in angelsächsischen Ländern angewendet werden, dort aber bereits ihren Erfolg belegt haben. Für die Unternehmenskommunikation insbesondere mit kritischen Stimmen eigne sich der „Stakeholder-Dialog“, der die Glaubwürdigkeit fördere und die wirtschaftlichen Risiken minimiere. Adressiert werden Politiker, Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter und vor allem NGOs, deren Einfluss zukünftig zunehmen werde. Ein weiteres Instrument stellt das „CSR-Reporting“ dar, mit dem ein möglichst objektiver Bericht über CSR-Aktivitäten auf Basis von GRI-Richtlinien verfasst und kommuniziert wird. Um die Verknüpfung des Business Case mit CSR überzeugend zu transferieren eignet sich „Medienarbeit“, bei der die Vorlage des Geschäftsberichts oder wirtschaftlicher Halbjahresbilanzen genutzt werden könnten. Für die Kommunikation aktueller Ereignisse ist aktives Issue Monitoring eine interessante Alternative, um unternehmerische Problemlösungen vorzustellen. Im Vergleich zu Produkt-PR sollten die Texte ausführlich und aussagekräftig sein sowie gezielt und sensibel eingesetzt werden. Zur Optimierung nachbarschaftlicher Beziehungen am Standort des Unternehmens bietet „Community Relations“ die idealen Voraussetzungen, erfordere allerdings den Aufbau einer eigenständigen Abteilung. In Deutschland eher selten zu finden, aber durchaus ein Konzept für die Zukunft ist „Cause Related Marketing“ – die kommunikative Vermarktung von Produkten mit sozialen bzw. ökologischen Argumenten, meist in Form einer Partnerschaft zwischen Unternehmen und einer gemeinnützigen Einrichtung. Umfragen in England haben ergeben, dass 81 Prozent der Verbraucher lieber Produkte von Unternehmen kaufen, die sich erkennbar gesellschaftlich engagieren.

Was die Ausführungen von Andreas Steinert und Axel Klein auszeichnet, sind ihre vielseitigen,

Ziel gerichteten Praxistipps für die Vermarktung von Corporate Social Responsibility, um Unternehmen eine glaubwürdige, authentische Profilierung zu ermöglichen. Da sich CSR in der Realität im Zeitalter schrumpfender (Marketing-) Budgets diesen Anforderungen zu stellen hat, erhält der Leser durch die Publikation eine erste hilfreiche Orientierung.

[Jahrestagung des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik 2004](#)  
[„Ethik für Banken und Finanzintermediäre“](#)  
[am 26. und 27. März 2004 in Seeheim-Jugenheim](#)

Unter dem Medieneindruck des ominösen „Victory-Zeichens“ von Josef Ackermann beschäftigte sich die Jahrestagung des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik 2004 mit dem gleichermaßen aktuellen wie sensiblen Rahmenthema „[Ethik für Banken und Finanzintermediäre](#)“ – ein vielschichtiges Problemfeld, wie sich bei näherem Studieren des Programms erkennen lässt. Es wurde damit eine Thematik wieder aufgegriffen und fortgeführt, die das DNWE bereits in einer sehr erfolgreichen Tagung in München 2002 bearbeitet hatte.<sup>1</sup> In den bewährten Räumen des Luft-hansa-Bildungszentrums Seeheim präsentierten Experten aus Wissenschaft und Praxis den fortgeschrittenen Diskussionsstand und diskutierten mit einem – leider nicht ganz so zahlreich wie erhofft erschienenen – Publikum ihre Thesen über die Möglichkeiten und Grenzen einer ethischen Orientierung der Finanzbranche. Neben zentralen Vorträgen und Podiumsdiskussionen wurde auch wieder in zahlreichen Workshops Raum für einen offenen und anregenden Gedankenaustausch geboten, der vielfach auf einem sehr prägnanten und anregend hohen Niveau stand. Das ist nicht ganz selbstverständlich, muss man doch bei der aktuellen Situation in der Finanzbranche eher von einer zurückhaltenden Bereitschaft zur Äußerung in ethischen Fragestellungen und somit eher unverbindlichen Statements ausgehen. Umso mehr ist allen Beteiligten an der Diskussion in einem besonderen Maße für ihre gehaltvollen und offenen, weiterführenden Beiträge zu danken.

Nach der Begrüßung durch den DNWE-Vorsitzenden Prof. Dr. Albert Löhr wurde die zweit-

[Albert Löhr und](#)  
[Angelika Odziemczyk,](#)  
[Internationales](#)  
[Hochschulinstitut Zittau](#)  
[aloehr@ihi-zittau.de](#)

gige Veranstaltung durch einen Beitrag des renommierten Börsenexperten Prof. Dr. Wolfgang Gerke (Universität Erlangen Nürnberg) eröffnet. In seinen einführenden Erörterungen zum Thema „Moral und Kapitalmarkt“ begab sich Gerke auf die Suche nach der Moral in Theorie und Praxis. Unter Bezug auf das Verständnis einer selbstverpflichtenden Unternehmensethik hielt er gleich zu Beginn seines Vortrags den eher pessimistischen Grundsatz fest, dass Kapitalmärkte an sich „unmoralisch“ seien: sie verfolgen rein Gewinnmaximierung, sonst nichts. Diese zentrale Feststellung fand er nicht nur vor dem Hintergrund gängiger theoretischer Ansätze über Kapitalmärkte bestätigt, sondern vor allem auch in der Marktpraxis und in Erinnerung an seine eigenen beruflichen Erfahrungen („Du bist so gut wie Deine Performance.“) – mit einer einzigen aber sehr wichtigen Ausnahme zu Beginn seines Berufslebens allerdings, wie die Zuhörer gebannt hören konnten: Ist es im Ernstfall also doch nicht so schlecht um die Ethik bestellt? Nach einer kurzen Diskussion der bereits existierenden (schwachen) Instrumente zur Einschränkung der konstatierten Unmoral der Kapitalmärkte forderte Gerke die Gesellschaft dazu auf, eine verbindliche Moral zu definieren und vorzugeben. Um die Gefahr von Ethikarbitrage auszuschließen, dürfe man nicht auf ein verzichtethisches Verhalten der Gesellschaftsmitglieder an der Börse vertrauen, sondern müsse eine im Vergleich zu früher noch striktere Reglementierung einführen. „Liberalität in den Märkten können wir uns nur dann erlauben, wenn die Gesellschaft Regeln selbst definiert.“

In einem von Prof. Dr. Löhr moderierten Dialoggespräch nahmen sich Prof. Dr. Hans Peter Schwintowski (Humboldt-Universität Berlin) und Prof. Dr. Friedhelm Hengsbach SJ (Philosophisch-Theologische Hochschule St. Georgen) des Themas „Finanzskandale und Bankenethik“ an. Hengsbach sah den systematischen Ort der Bankenethik in Anlehnung an Karl Homann nicht in den skandalösen Spielzügen der einzelnen Akteure, sondern in den defizitären Spielregeln der internationalen Finanzmärkte. Man dürfe diese Finanzmärkte aber nicht idealisiert im liberalistischen Sinne deuten, sondern müsse ihre vielfältigen Funktionsschwächen sehen, die er in seinem kurzen Vortrag auch eingehend thematisierte. Diese Schwächen sieht er durch drei grundlegende Informations- und Machtasymmetrien bestimmt, in denen Großanleger, Leitwährungen und das US-amerikanischen Finanzsystem dominieren. Hengsbach betrachtete die Funktionsschwächen so zwar als Ergebnis politischer Entscheidungen, wies dabei aber zugleich auf die Grenzen einer ausschließlich externen Aufsicht und Kontrolle des Finanzmarktes hin. Als vorzugswürdiger bezeichnete er eine öffentlich-private partnerschaftliche Steuerung, solange das öffentliche Interesse dabei nicht von dem privaten vereinnahmt wird: mehr Zivilgesellschaft. Schwintowski, bekannt durch die Aufarbeitung des Skandals um die Berliner Bankgesellschaft, machte die Ursachen von Finanzskandalen an drei zentralen Wurzeln fest:

(1) Ähnlich wie sein Vorredner betont er die Fehlsteuerung auf den internationalen Finanzmärkten aufgrund des Fehlens einer verbindlichen Rechtsordnung. (2) Sein zweites Argument bezieht er auf die Defizite der Corporate Governance von Finanzinstituten, vor allem auch für öffentliche Banken. Als zentral sieht er dabei die Aufstellung eines bankenspezifischen Corporate Governance Codex an, der bestimmten Anforderungen wie z.B. der Transparenz zwischen den Geschäftsfeldern genügen müsste. (3) Die dritte Wurzel für Finanzskandale wird von ihm im persönlichen Fehlverhalten von Management und Kontrollorganen gesehen. Aus der Fülle möglicher Lösungsansätze seien hier zum Beispiel die Offenlegung aller Einnahmen und ihrer Quellen und die Schaffung klarer Verantwortlichkeiten genannt.

In der anschließenden Podiumsdiskussion unter der Leitung von Frank Pöpsel (Focus Money) erörterten Dr. Hans Peter Bauer (UBS), Dr. Joachim Kaetzler (Rechtsanwalt Frankfurt/.M., Transparency International), Dr. Ulrich Thielemann (Universität St. Gallen), Dr. Günter Birnbaum (BAFin) und Fritz Rau (DVFA) „Möglichkeiten und Grenzen der Selbstregulierung der Finanzbranche“. Im Grundtenor wurde der Sinn von strengeren staatlichen Regulierungen (Fremdsteuerung) zwar nicht völlig zurück gewiesen, dabei aber auch die Notwendigkeit von eigenständigem Enforcement betont, so etwa von Rau (DVFA). Kaetzler: „Es gilt alles zu vermeiden, dass man zum Tee gerufen wird.“ Birnbaum hielt dagegen weniger von Selbstregulierungen und befürchtete auch deren Tendenz zur Bürokratisierung. Eine Grundfrage sei: „Wie lassen sich solche elementaren Gefühle wie Gier und Angst durch Selbstbindung effektiv kontrollieren?“ Besonders beeindruckend verteidigte Bauer das Schweizerische Bankgeheimnis und damit die Freiheit mit Hinweisen darauf, welche enormen Informationen man mittlerweile aus Bankdaten über die Kunden herauslesen könnte. Es sei gut, dass dies – vor allem in den „sicheren Häfen“ – geheim bleiben könne.

Die Beschäftigung mit ausgewählten Fragestellungen der Tagung wurde in zahlreichen Parallel-Workshops intensiviert. Folgende Themen standen dabei auf der vielschichtigen Agenda, die den Teilnehmern eine Entscheidung oftmals nicht ganz leicht machte

- Ethische Verantwortung in der Finanzberichterstattung
- Wertpapiere und Verantwortung
- Bankenverantwortung und nachhaltige Entwicklung
- Korruption und Korruptionsbekämpfung
- Corporate Governance und Wertemanagement in Banken
- Globalisierung, Entwicklungspolitik und private Finanzierung
- Corporate Governance und Finanzen
- Compliance und Bankenethik
- Ethisches Investment und langfristiger Erfolg

Die facettenreichen Diskussionen dieser Schwerpunkte können hier natürlich nicht in vollem Umfang aufgearbeitet werden. Sehr eindrücklich kamen etwa in den Erörterungen zur Finanzberichterstattung die hohen Anforderungen an die Verantwortung von Redakteuren zur Diskussion. Hinter der Aura von Objektivität und Wahrheit, die den umfangreichen Informationen über Zahlenwerke anhaftet, verbergen sich nur zu oft politische Prozesse, die durch bestimmte ethische Grundsätze reguliert werden müssen. Ganz allgemein verdichtete sich für den Zuhörer aber neben dem Grundtenor der Plenarvorträge als Gesamteindruck der Tagung, dass Selbstverpflichtungserklärungen gerade im sensiblen Finanzbereich mit seinen zahlreichen Verlockungen zwar ein notwendiges Instrument, im Endeffekt aber nicht allein das letzte Wort in der Sache einer wirksamen Durchsetzung von Moral sein können. Es zeigte sich in diesem Zusammenhang auch, wie schwer das klassisch sehr intensive Vertrauensverhältnis in den Beziehungen Kunde – Bank bzw. Anleger – Finanzdienstleister und Mitarbeiter – Management durch die laufenden Veränderungsprozesse in der Finanzwirtschaft gelitten hat. Diese Vertrauensverluste sind mit einer reinen Proklamation von ethischen Werten nicht überzeugend aufzufangen.

Während der Parallelsitzungen („concurrent sessions“) fand auch in diesem Jahr wieder ein Doktorandenworkshop statt, der sich traditionsgemäß eines hohen Zuspruchs erfreut. Dort stellte Dr. Yvonne Thorhauer (U Frankfurt/M.) ihre Forschungsarbeit vor, in der sie sich der gemeinsamen Schnittmenge zwischen Wirtschaft und Ethik widmete. Unter dem Titel „Nonkonformistische Wirtschaftsethik“ fragte sie nach ethischen Momenten in der Wirtschaftspraxis, die aus dem ethikfreien Raum generiert werden können. Sie stellte dazu fest, dass eine nonkonformistisch-ethische Haltung durch eine kritische Distanznahme zu den herrschenden Zuständen zustande kommt. Dabei spielen neben emotionalen und unbewussten Momenten die intellektuelle Leistung und die Eigenheiten des Charakters eine besondere Rolle. Unter Bezugnahme auf den aufgeklärten Materialismus Schopenhauers, Nietzsches und Freuds plädierte die Autorin so für einen individualistischen Ansatz bei der Ausbildung des ethischen Bewusstseins.

Dr. Peter Saeverin (U Witten-Herdecke) beschäftigte sich in seiner Forschungsarbeit mit dem Begriff des Vertrauens, den er zunächst aus institutionenökonomischer Sicht differenziert hatte. Am Beispiel der Bilanzierung eines indischen Tempels stellte er jedoch fest, dass die in der Literatur verbreiteten Vertrauensdefinitionen nicht genügen, um das Funktionieren des auf religiösen Regeln gegründeten Umverteilungsmechanismus in der indischen Gesellschaft zu erklären, der allein aufgrund der von Gläubigen als „afterlife pay off“ empfundenen Gabe wirkt. Als Erklärungsansatz schlug Saeverin deshalb einen Kriterienkatalog vor, der für

die Herausbildung von Vertrauen gilt, aber auch für Glauben „übersetzt“ werden kann. Denn „institutional faith“ nach Saeverin weist auf eine verhaltenskanalisierende Anwesenheit außerweltlicher Orientierungen hin, die durch deren innerweltlichen Handlungen die Stabilität des gesamten Institutionengefüges erhöht.

Im Abschlussvortrag wurden von Prof. Dr. Klaus Dieter Wolf (TU Darmstadt) die „Politische Steuerung im Wandel“ beleuchtet und dabei insbesondere die Möglichkeiten und Grenzen der Selbstregulierung als gemeinwohlverträglicher Steuerungsform diskutiert. Seine Erkenntnisse darf man getrost als die Front der Forschungserkenntnisse in diesen Fragen einordnen. In einer Zeit, in der der Nationalstaat als Akteur der Regelsetzung immer schwächer zu werden droht, scheint sich die Rolle der Multinationalen Unternehmen vom einstigen „Schurken“ zum Hoffnungsträger zu wandeln. Doch wie viel darf von ihnen erwartet werden? Nimmt man einmal die Diagnose von der steigenden Bedeutung der Unternehmen als Organe der Normsetzung ernst, so müssen sie zwei Bedingungen genügen, die man jeweils auch anhand bestimmter Kriterien überprüfen kann. (1) Die demokratische Legitimität, wo man etwa nach der Organisation der Verantwortlichkeit (Herrschaftskontrolle) oder den Bezug auf allgemein anerkannte Normen fragen könne. (2) Die Effektivität, bei der man etwa nach der Nachhaltigkeit und der Verlässlichkeit des Engagements fragen könne. Aus den proklamierten Verpflichtungen resultiere auch eine „normative Selbstverstrickung“, denn sogar rein opportunistisch gemeinte Grundsätze müssen von den Unternehmen unter der öffentlichen Beobachtung durchgehalten werden. Die besondere Ernsthaftigkeit von Selbstbindungen könne man vor diesem Hintergrund durch drei Fragen prüfen: (1) droht eine staatliche Regulierung? (2) Gibt es ökonomische Anreize? (3) Droht Öffentlichkeit? Kann man all dieses verneinen, spräche viel für eine echte Selbstbindung. Eine ganz wesentliche offene Frage sieht Wolf in dem Problem, dass private Akteure nicht gewählt sind und nach herkömmlichen Mehrheitsmodellen entscheiden, ein **anderes** Politikmodell für ihre neue Rolle aber noch nicht definiert ist. So stecken in den Privatinitiativen zwar eigenständige Legitimationsressourcen, diese können aber nur als eine Ergänzung zur öffentlichen Gewährleistung von Normen verstanden werden. Mit diesem Fazit hatte sich der Gesamteindruck der Tagung nochmals verstärkt: Erklärungen zur ethischen Selbstverpflichtung müssen gerade im Finanzbereich mehr sein als allgemeine Wertebekanntnisse; sie müssen in einem besonderen Maße in das Geschäft hinein operationalisierbar und auf ihre Wirkung hin überprüfbar sein. Der Staat tut gut daran, diese Prozesse nicht ganz sich selbst zu überlassen, denn es geht um den Elementarbaustoff seiner Wirtschaft: Geld – viel Geld.

Insgesamt darf man wohl – diese kurze Selbsteinschätzung seitens der Veranstalter sei abschließend gestattet – von ei-

ner gelungenen, inhaltlich weiterführenden Tagung zu dem komplexen Thema der Ethik im Bereich der Finanzinstitutionen sprechen. Das DNWE hat damit seine Zielsetzung realisiert, sich als kompetenter Ort für diese sonst nur zurückhaltend betriebene Diskussionen zu profilieren. Die Ethik im Finanzbereich wird, auch mit Blick auf die Diskussionen im ständigen Arbeitskreis Compliance, zu einem Markenartikel des DNWE.

#### SZ-Gespräch mit Dietrich Dörner

(Ravensburg)<sup>2</sup>

#### Mit Ethik neues Vertrauen gewinnen

Der scheidende Bundespräsident hat sich in seiner letzten Berliner Rede kritisch dazu geäußert, der künftige schon am Tag seiner Wahl: Die Ethik der Wirtschaft beschäftigt die Deutschen bis hinauf zum Staatsoberhaupt. „Gott sei Dank ist das so“, sagt Dietrich Dörner vom Kuratorium des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik.

Dietrich Dörner, ehemaliger Vorstandschef und heutiger Beiratsvorsitzender der Stuttgarter Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young AG (früher Schitag), ist froh darüber, dass sich ranghohe Politiker und Wirtschaftsleute ebenso wie die breite Öffentlichkeit intensiv mit Fragen der Ethik in der Wirtschaft auseinandersetzen. Diese Diskussion sei nicht einfach. Aber sie trage dazu bei, dass die Bedeutung ethischer Orientierung wieder stärker erkannt wird, und dies könne dem Vertrauensverlust von Wirtschaft und Unternehmen entgegen wirken. Das sei auch dringend nötig, sagt Dietrich Dörner im Gespräch mit der „Schwäbischen Zeitung“, weil dieser Vertrauensverlust die Akzeptanz der sozialen Marktwirtschaft zunehmend gefährde.

#### Der Kuratoriums-Vorsitzende des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik

(DNWE) macht kein Hehl daraus, dass sich einzelne Unternehmer und Manager, zum Teil auch sehr prominente, alles andere als vorbildlich verhalten, dass sie unser Wirtschaftssystem aus egoistischen Gründen missbrauchen und diesem damit großen Schaden zufügen. Der Ärger über die solchermaßen kritisierten lässt Dörner – entgegen seiner anson-

sten so ruhigen Art – zu einer ziemlich drastischen Formulierung greifen: „Sie sind die Totengräber unserer sozialen Marktwirtschaft“.

#### Manager halten zusammen

Der Ravensburger Dietrich Dörner weiß, dass die aktuelle Diskussion wirtschaftsethischer Fragen sehr stark an den hohen Bezügen und Abfindungen von Top-Managern festgemacht wird – nicht zuletzt im Zusammenhang mit dem Mannesmann-Prozess. Dörner betont zwar, dass dies nur Einzelfälle seien, vor deren Verallgemeinerung er ausdrücklich warne. Er räumt aber ein, dass die zweistelligen Millionen-Summen, um die es hier geht, überzogen sind. Doch er gibt auch zu bedenken, dass man keine exakte Grenze zwischen ethisch noch und nicht mehr akzeptablen Beträgen ziehen könne. Der studierte Betriebswirtschaftler befasst sich mit dem Thema Top-Manager-Bezüge nicht nur aus wirtschaftsethischer, sondern auch aus wirtschaftstheoretischer Sicht. So bezweifelt Dietrich Dörner, dass das Gesetz der Preisbildung durch Angebot und Nachfrage in diesem Falle wirklich greift. Warum? „Weil die Partner, welche die Bezüge aushandeln, auf der selben Ebene stehen.“ In aller Regel sei der Aufsichtsratsvorsitzende des einen Unternehmens Vorstand in einem anderen. „Diese Vernetzung der Vertragspartner führt dazu, dass die Gesetze des Marktes ausgehebelt werden können.“ Und dann wird Dörner noch ein bisschen deutlicher: „Die Klasse der Top-Manager hält hier zusammen.“ Für den Kuratoriums-Vorsitzenden des DNWE ist die jüngste Debatte über die hohen Vorstandsgehälter freilich nur eine Facette eines sehr komplexen Themas. Ethik, sagt Dietrich Dörner, seien die zeitlosen Regeln einer natürlichen Sittlichkeit, die einen langfristig harmonischen Umgang der Menschen miteinander gewährleisten sollen – nicht nur in der Wirtschaft, sondern in allen Bereichen des Lebens, angefangen von der Familie bis hin zum Staat.

Gerade weil Ethik in diesem Sinne sehr grundsätzliche Normen setzt, muss sie in den Unternehmen Chefsache sein. „Wir brauchen im Top-Management die Überzeugung, dass ethisches Handeln dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern nützt,“ sagt Dörner. Beispiele wie das des Babynahrungsmittel-

Rolf Dietrich,  
Leiter der Wirtschafts-  
redaktion der  
Schwäbischen Zeitung  
[r.dietrich@schwaebische-zeitung.de](mailto:r.dietrich@schwaebische-zeitung.de)

Herstellers Hipp zeigten auch sehr eindrucksvoll, „dass ethisches Handeln ein Unternehmen nachhaltig erfolgreich macht“. Dass Ethik dennoch in nicht wenigen Betrieben eine Schönwetterveranstaltung ist, bedauert Dietrich Dörner sehr. Gerade in schwierigen Zeiten sei eine ethische Orientierung besonders wichtig. Das heiße nicht, dass Ethik einen wirtschaftlich notwendiger Personalabbau grundsätzlich verhindern könne. Aber wie dieser konkret umgesetzt wird, wie man mit den betroffenen Menschen umgeht, ob man sie allein lässt oder beispielsweise bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz unterstützt – für all das seien ethische Fragen von erheblicher Bedeutung. Dass gelegentlich versucht wird, ethisches Handeln mit sozialem gleich zu setzen, ist für Dörner eine unzulässige Vereinfachung. Die ethische Verpflichtung eines Unternehmens gehe weit über dessen soziale Pflichten gegenüber den Mitarbeitern hinaus. Sie schließe auch ein verantwortungsbewusstes Verhalten gegenüber den Kunden, den Lieferanten, den Aktionären und nicht zuletzt gegenüber dem Staat ein. „Denn Sittlichkeit“, sagt Dietrich Dörner, „heißt auch, die Steuern ehrlich zu bezahlen.“

[Das Gespräch führte Rolf Dietrich, Leiter der Wirtschaftsredaktion der Schwäbischen Zeitung](#)

[PD Dr. Thomas Retzmann](#)  
[beruflichebildung@dnwe.de](#)

[DNWE-Forum »Wirtschaftsethik und berufliche Bildung«](#)

„Warenethik – Verkaufsethik – Konsumethik“ – unter diesem Rahmentitel fand vom **13. bis 15. Mai 2004** eine internationale Tagung des DNWE-Forums »Wirtschaftsethik und berufliche Bildung« statt, die in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Warenkunde und Technologie e.V. (DGWT) und der PfalzAkademie Lambrecht durchgeführt wurde. 75 Interessierte aus Deutschland, Österreich und Polen erörterten die theoretischen Grundlagen der berufsmoralischen Bildung sowie Beispiele aus der schulischen Praxis.

Inhaltlich ging es darum, die ethische Dimension der Warenproduktion, des Warenhandels und des Warenkonsums zu beleuchten, um die berufsmoralischen Anforderungen und Herausforderungen in den kaufmännischen Ausbildungsberufen des Handels klar herausar-

beiten zu können. Diese bilden die Basis für die Entwicklung innovativer und fachdidaktisch fundierter Konzepte der berufsmoralischen Qualifizierung.

Die Referenten aus Wissenschaft, Nicht-Regierungsorganisationen, Unternehmen und berufsbildenden Schulen thematisierten Fragestellungen wie: [1] Welche Systeme des ethischen Wertemanagements werden in Produktions- und Handelsunternehmen praktiziert? [2] (Wie) Können Unternehmen ihre handlungsleitenden ethischen Werte der Warenproduktion und -distribution ihren Kunden erfolgreich kommunizieren? [3] Von welchen Werten lassen sich Konsumenten leiten? Sind sie aufgeschlossen für ethische Argumente in Marketing und Verkauf? Wie entsteht aus der ethischen Einsicht das verantwortliche Verhalten? [4] Ist das unternehmensethische Engagement von Produzenten und Handelsorganisationen wirtschaftlich? Verschafft es diesen Waren einen Wettbewerbsvorteil? [5] Wie beeinflusst der Preisdruck die ethisch orientierte Produktpolitik der Hersteller und die Sortimentspolitik des Handels? [6] Wie gelingt die Vermittlung von Grundsätzen berufsmoralischen Handelns – etwa bei der warentkundlichen Aus- und Weiterbildung von Verkäufern, Kaufleuten im Einzel-, Groß- und Außenhandel in Schulung und Unterricht? Die Ergebnisse der Tagung werden in einem Sammelband veröffentlicht, der voraussichtlich bis Ende des Jahres erscheinen wird.

Das DNWE-Forum »Wirtschaftsethik und berufliche Bildung« richtet sich an alle, die im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung arbeiten, beraten, lehren oder forschen und die Gelegenheit zum Austausch suchen. Inhaltliche Schwerpunkte des Arbeitskreises sind curriculare, didaktische und methodische Fragen einer modernen berufsmoralischen Aus- und Weiterbildung. Das Forum trifft sich derzeit einmal pro Jahr in Form eines Workshops oder einer Tagung zu wechselnden Themen der berufsmoralischen Bildung. Interessierte können unter der folgenden Adresse Kontakt aufnehmen, Informationen anfordern, Vorschläge für zukünftige Tagungen unterbreiten oder ihre Mitarbeit zur Vorbereitung der Tagung 2005 anbieten.

## Impressum

### ForumWirtschaftsethik

(ISSN 0947-756X) wird herausgegeben vom Vorstand  
DEUTSCHES NETZWERK WIRTSCHAFTSETHIK -  
EBEN Deutschland e.V. (dnwe)  
Geschäftsstelle: Markt 23  
D-02763 Zittau  
Telefon: 03583/77 15-83  
Fax: 03583/77 15-85  
Email: dnwe@ihi-zittau.de  
Internet: <http://www.dnwe.de>

ForumWirtschaftsethik im Internet: <http://www.dnwe.de>

Bankverbindung:  
Kreissparkasse Zittau  
BLZ: 855 502 00  
Kontonummer: 30000 76700

### Redaktion:

Prof. Dr. Andreas Scherer  
(verantwortlich)  
Institut für Organisation und  
Unternehmenstheorien, Universität Zürich,  
Winterthurerstr. 92  
CH-8006 Zürich  
Telefon: + 41 1 635 34 04  
Fax: +41 1 635 34 09  
E-Mail: [andreas.scherer@iou.unizh.ch](mailto:andreas.scherer@iou.unizh.ch)

Dr. Andreas Grabenstein  
(Literatur und Anzeigen)  
Telefon: 0911/882502  
Fax: 0911/888225  
Email: [grabenstein@pro-ethik.de](mailto:grabenstein@pro-ethik.de)

Dr. Michael Kläver (Praxis)  
Telefon: 0911/3695138  
Email: [michael.klaever@consors.de](mailto:michael.klaever@consors.de)

Dr. Daniel Dietzfelbinger (Praxis)  
Telefon: 089/36098302  
Email: [dd@daniel-dietzfelbinger.de](mailto:dd@daniel-dietzfelbinger.de)

### Gestaltung und Produktion:

SIGN Kommunikation GmbH, Frankfurt a. M.,  
Telefon 069/944324-0, [www.sign.de](http://www.sign.de)

### Druck:

Grafik Druck, Stuttgart

Der Bezug von ForumWirtschaftsethik ist für Mitglieder kostenlos.  
Jahresabonnement: € 24,- bzw. CHF 36,- (zuzüglich Versandkosten)

Namentlich gekennzeichnete Artikel geben die Auffassung des  
Autors, nicht aber die Meinung des dnwe oder der Redaktion des  
ForumWirtschaftsethik wieder.

Briefe an den Herausgeber sowie Beiträge zur Veröffentlichung sind  
jederzeit willkommen!

Zur Veröffentlichung bestimmte Aufsätze sollen nicht länger als  
12000 Zeichen sein und sind an die Redaktion zu richten, vorzugs-  
weise als E-Mail-Attachment im RTF-Format (Rich Text Format). Bitte  
verzichten Sie auf umständliche Formatierungen, da das Layout  
freundlicherweise von Sign Kommunikation gestaltet wird.

# Thema der nächsten Ausgabe:

# Wirtschaftsethik und Medien ¶