

# FORUM

## WIRTSCHAFTSETHIK

# FORUM

# 3|09

### THEMA

## Marketing und Corporate Responsibility

### REZENSIONEN

- Gerechtigkeit in der modernen Arbeitsgesellschaft und Tarifautonomie
- Islamic Finance. Einführung in Theorie und Praxis
- Geiz ist dumm – Wege zu einer Ökonomie der Menschlichkeit

### STICHWORT

Cause Related Marketing

**dn**  
**we**

DEUTSCHES  
NETZWERK  
WIRTSCHAFTS-  
ETHIK

EUROPEAN  
BUSINESS ETHICS  
NETWORK  
DEUTSCHLAND E.V.

**[ofwe]**

Oesterreichisches  
Netzwerk  
Wirtschaftsethik

MEMBER OF DNWE AND EBEN

FORUM Wirtschaftsethik erscheint mit vier Heften pro Jahr; der Preis für das Jahresabonnement beträgt D 32,- €, CH 48,- CHF (zzgl. Versand). Für Mitglieder des DNWE und des ÖNWE ist der Bezug der Zeitschrift kostenlos.

Namentlich gekennzeichnete Artikel geben die Meinung des Verfassers wieder, nicht aber die Auffassung der Redaktion der Zeitschrift FORUM Wirtschaftsethik, des DNWE oder des ÖNWE.

Alle in dieser Zeitschrift veröffentlichten Artikel sind urheberrechtlich geschützt. Die Zeitschrift darf nicht – auch nicht in Teilen – ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers in irgendeiner Form, sei es in Druckform, als Film oder digital reproduziert, verwendet oder gespeichert werden.

Das DNWE haftet nicht für Manuskripte die unverlangt zugesandt wurden. Sie können nur zurückgegeben werden, wenn Rückporto beigelegt wird. Manuskripte sollen wenn möglich digital im Word-Format auf Diskette oder per Email-Attachment eingereicht werden.

Buchrezensionen und Artikel sind der Redaktion stets willkommen, unterliegen für eine Veröffentlichung jedoch dem Vorbehalt der Zustimmung durch die Redaktion.

**FORUM Wirtschaftsethik**  
(ISSN 0947-756X) wird herausgegeben  
vom Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik  
EBEN Deutschland e.V.

**Kontakt:**

Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik (DNWE)  
Markt 23, D-02763 Zittau  
Tel.: ++49/(0)3583/6127-83  
Fax: ++49/(0)3583/6127-85  
Email: info@dnwe.de  
Internet: <http://www.dnwe.de>

**Bankverbindung:**

Sparkasse Oberlausitz-Niederschlesien  
BLZ: 85050100  
Kontonummer: 3000217648

**Redaktion:**

Prof. Dr. Michael S. Aßländer  
Stiftungslehrstuhl für Wirtschafts-  
und Unternehmensethik  
Universität Kassel  
Nora-Platiel-Str. 4-6 (K33), D-34127 Kassel  
Tel.: ++49/(0)561/804-3857  
Fax: ++49/(0)561/804-2818  
Email: [asslaender@uni-kassel.de](mailto:asslaender@uni-kassel.de)

Prof. Dr. Andreas Suchanek  
Lehrstuhl für Sustainability and Global Ethics,  
Wittenberg Center of Global Ethics  
Collegienstr. 62, D-06886 Wittenberg  
Tel.: ++49/(0)3491/466-231  
Fax: ++49/(0)3491/466-258  
Email: [andreas.suchanek@wcge.org](mailto:andreas.suchanek@wcge.org)

Dr. Ulrich Thielemann  
Institut für Wirtschaftsethik,  
Universität St. Gallen  
Guisanstr. 11, CH-9010 St. Gallen  
Tel.: ++41/(0)71/224-2644  
Fax: ++41/(0)71/224-2881  
Email: [ulrich.thielemann@unisg.ch](mailto:ulrich.thielemann@unisg.ch)

**Redaktionsassistentz:**

Silvia Schröter  
Markt 23, D-02763 Zittau  
Tel.: ++49/(0)3583/6127-83  
Fax: ++49/(0)3583/6127-85  
Email: info@dnwe.de  
Internet: <http://www.dnwe.de>

**Anzeigen und Rezensionen:**

Silvia Schröter  
Tel.: ++49/(0)3583/6127-83  
Fax: ++49/(0)3583/6127-85  
Email: info@dnwe.de

**Regionalforen:**

Martin Priebe  
Tel.: ++49/(0)177/6582282  
Email: [priebe@dnwe.de](mailto:priebe@dnwe.de)

**Gestaltung:**

Angelika Kauderer  
Grafik-Design  
Rablstraße 46, D-81669 München  
Email: [angelika.kauderer@t-online.de](mailto:angelika.kauderer@t-online.de)

**Produktion:**

Gustav Winter Druckerei  
und Verlagsgesellschaft mbH  
Gewerbestr. 2, D-02747 Herrnhut  
Tel.: ++49/(0)35873/418-0  
Fax: ++49/(0)35873/418-88  
Email: [post@winterdruck.de](mailto:post@winterdruck.de)

# Inhalt

4	EDITORIAL
	THEMA
7	Marketing und Corporate Responsibility
18	Corporate Sustainability Branding
29	Praxisbeispiel: Henkel AG & Co. KGaA Erfolgsfaktor Nachhaltigkeit
	REZENSIONEN
38	Gerechtigkeit in der modernen Arbeitsgesellschaft und Tarifautonomie
41	Islamic Finance. Einführung in Theorie und Praxis
44	Geiz ist dumm - Wege zu einer Ökonomie der Menschlichkeit
	STICHWORT
48	Cause Related Marketing
	TAGUNGSBERICHTE
50	Ökonomie und die Vorstellungen einer gerechten Welt – Ist die Soziale Marktwirtschaft am Ende? 5. Forum Menschenwürdige Wirtschaftsordnung in Tutzing
54	Green Management Matters – Jahrestagung der Academy of Management in Chicago
56	Conflicts in the World of Business Ethics – EBEN Research Conference in Beer-Sheva
	DISSERTATION
57	Private Akteure in der Global Governance

# Liebe Leserinnen und Leser,

**d**ie Forderung nach Übernahme einer gesellschaftlichen und ökologischen Verantwortung durch Unternehmen, wie sie etwa in den Konzeptionen einer Corporate Social Responsibility oder einer Corporate Citizenship zum Ausdruck kommt, beginnt nicht nur die strategische Ausrichtung von Unternehmen und die Art der Umsetzung einzelner unternehmerischer Maßnahmen zu beeinflussen. Zunehmend wird die Dokumentation gesellschaftlicher und sozialer Verantwortungsübernahme auch als Erfolgsfaktor in der Außendarstellung des Unternehmens gesehen. Neuere Marketingkonzeptionen, wie beispielsweise „Dialog-Marketing“ oder „Cause-Related-Marketing“ versuchen, etwa durch stärkere Einbindung des Verbrauchers in den Marketingkommunikationsprozess oder durch die direkte Förderung sozialer und ökologischer Anliegen in Zusammenarbeit mit unterschiedlichsten NGOs die soziale und ökologische Verantwortungsübernahme des Unternehmens auch als Mittel der Kundenbindung zu nutzen.

Die vorliegende Ausgabe des FORUM Wirtschaftsethik widmet sich daher dem Thema Marketing und CSR und versucht der Frage nachzugehen, wie sich die Forderung nach sozialer Verantwortungsübernahme auch innerhalb einer Neuorientierung des Marketing widerspiegelt. Den Auftakt bildet dabei ein Beitrag von *Andreas Suchanek* und *Manfred Kirchgeorg* mit dem Titel „Marketing und Corporate Responsibility“. Ausgehend von einem kurzen Überblick über die Entwicklung des Marketing seit den 1960er Jahren, schlussfolgern die Autoren, dass die Generierung von Wettbewerbsvorteilen im Einklang mit sozialen und ökologischen Vorteilen zum zentralen Anliegen eines „Nachhaltigkeits-Marketings“ geworden ist. Dabei stehen die Dialogorientierung, die Kommunikation mit Stakeholdern und die Generierung nachhaltiger Marktleistungen für den Verbraucher im Zentrum der Neuausrichtung des Marketing. Allerdings erschwert die Fragmentierung des Marketing innerhalb der unternehmerischen Praxis, die ihren Ausdruck vor allem in der Zuordnung der Marketingaufgaben auf unterschiedliche Ressorts, wie Brand-Management, Public-Relations etc. findet, die Wahrnehmung und Gestaltung von Marketingaufgaben aus einer Gesamtperspektive. Suchanek und Kirchgeorg plädieren daher für ein integriertes und verantwortungsorientiertes Marketingverständnis, dessen Umsetzung sich vor allem an der Vermeidung von solchen Konflikten orientiert, die die unternehmerische Glaubwürdigkeit gefährden können.

Unter der Überschrift „Corporate Sustainability Branding“ wendet sich *Steffen Hermann* der Frage nach der Gestaltung nachhaltigkeitsorientierter Unternehmensmarken zu. Unternehmen, so seine These, denen es gelingt, sich durch die Übernahme sozialer und ökologischer Verantwortung eine entsprechende Reputation in der Öffentlichkeit und bei den Verbrauchern aufzubauen, und sich hierdurch von ihren Mitbewerbern zu unter-



scheiden, können hierdurch langfristig einen schwer zu imitierenden Wettbewerbsvorteil generieren. Allerdings stößt das Bemühen der Unternehmen, die Übernahme sozialer Verantwortung sichtbar zu machen und dies nach außen zu kommunizieren, vielfach auf Skepsis und wird von der kritischen Öffentlichkeit häufig als reine PR-Masche verstanden. Dies ist nicht zuletzt einer Vielzahl „Schwarzer Schafe“ geschuldet, die durch „Greenwashing“ versuchen, das eigene Markenimage aufzubessern, ohne sich tatsächlich um eine verantwortungsbewusste Unternehmens- und Markenpolitik zu bemühen. Ziel eines Corporate Sustainability Branding müsse es daher sein, diesen „Argwohn“ seitens der Öffentlichkeit durch eine glaubwürdige Unternehmenspolitik, einen aktiven Stakeholderdialog und eine hohe Transparenz der Unternehmensaktivitäten abzubauen.

Wie sich derartige Bemühungen um ein „Nachhaltigkeits-Marketing“ aus Praktiker-Perspektive darstellen, beschreiben *Marcus Kuhnert* und *Christian-André Weinberg* in ihrem Beitrag „Erfolgsfaktor Nachhaltigkeit“ aus Perspektive der Henkel AG & Co. KGaA. Anhand der Sortiments- und Kommunikationspolitik von Henkel veranschaulichen sie, wie Unternehmenswerte und die Verpflichtung auf soziale und ökologische Nachhaltigkeit auch die Marketingstrategien des Unternehmens beeinflussen. Im Fokus der Nachhaltigkeitsbemühungen stehen dabei „Wasser und Abwasser“, „Gesundheit und Sicherheit“, „Gesellschaftlicher und Sozialer Fortschritt“, „Materialien und Abfall“ sowie „Energie und Klima“. Jedoch sieht sich auch Henkel vor das Problem der „Marktakzeptanz“ seiner Bemühungen gestellt. So etwa wurde der Versuch, die Umweltbilanz seiner Waschmittel durch die Verwendung nachwachsender Rohstoffe bei leicht verminderter Waschqualität zu verbessern, seitens der Verbraucher nicht honoriert. Henkel bemüht sich daher, Produktqualität und die Übernahme sozialer und ökologischer Verantwortung miteinander in Einklang zu bringen und vor allem den „emotionalen Markenwert“ des Unternehmens, basierend auf Vertrauen und glaubwürdige Verantwortungsübernahme, zu steigern.

In den weiteren Beiträgen dieser Ausgabe berichten wir von der EBEN Research Conference in Beer Sheva in Israel, dem fünften Forum „Menschenwürdige Wirtschaftsordnung“ in Tutzing am Starnberger See und dem Academy of Management Annual Meeting in Chicago. Passend zum Thema Marketing ist das „Stichwort“ dieser Ausgabe dem Thema „Cause-Related-Marketing“ gewidmet. Zudem stellen wir auch diesmal Neuerscheinungen auf dem Gebiet der Wirtschafts- und Unternehmensethik vor und informieren in der Rubrik „Promotionen“ über ein aktuelles Dissertationsprojekt. Wir hoffen, dass Ihnen auch die dritte Ausgabe des FORUM Wirtschaftsethik im Jahr 2009 Lesevergnügen bereitet.

*Michael Abländer*

*Andreas Suchanek*

*Ulrich Thielemann*



# Marketing und Corporate Responsibility

Text: Andreas Suchanek und Manfred Kirchgeorg

## 1. Einführung

Das Verhältnis von Marketing und Corporate Responsibility (CR) ist ungeklärt. Einer der wichtigsten Gründe hierfür dürfte darin liegen, dass insbesondere das CR-Konzept selbst mit sehr unterschiedlichen Bedeutungen belegt wird. So kann CR einerseits als Bestandteil einer Marketingstrategie verstanden werden, doch ist andererseits auch die umgekehrte Sichtweise möglich, nach der das Marketing unter einen umfassenden CR-Ansatz zu subsumieren ist.

Auch das Verständnis des Marketings hat sich in den letzten 40 Jahren gewandelt und erweitert. Viele der im Rahmen der CR-Diskussion gestellten Forderungen sind im Laufe eines Evolutionsprozesses bereits in das Marketing integriert worden, so dass zu fragen ist, welche neuen Gesichtspunkte durch das Konzept einer CR eingebracht werden.

Wir werden diese Fragen im Weiteren in folgenden Schritten behandeln: Nach einem Abriss der Entwicklungsstufen des Marketing und einer kurzen Übersicht über verschiedene Interpretationen von CR entwickeln wir unsere Verhältnisbestimmung. Danach betrifft CR vor allem die Frage, wie Vertrauen bzw. Glaubwürdigkeit als grundlegende Voraus-

setzung jeder erfolgreichen Marketingstrategie erreicht bzw. gesichert werden kann. Als grundlegende Empfehlung hierfür schlagen wir als Heuristik die Kombination eines Kerns von Leitorientierungen für verantwortliches Handeln als Grundlage nachhaltiger Vertrauenswürdigkeit und eine Fokussierung auf relevante Konfliktfelder, die gegebenenfalls die Glaubwürdigkeit der marktorientierten Unternehmensführung unterminieren können, vor.

## 2. Entwicklungsstufen des Marketing

In den letzten 40 Jahren ist eine Evolution von Marketing-Ansätzen zu beobachten. Die verschiedenen Ansätze berücksichtigen die Herausforderungen veränderter situativer Rahmenbedingungen und neuer theoretischer Erkenntnisse. Unter Marketing wird in den 1960er Jahren die Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potenziellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten verstanden. Durch eine dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse sollen die Unternehmensziele erreicht werden. Hierauf aufbauend entwickelte sich in den folgenden Jahrzehnten ein erweitertes Marketingverständnis. Dabei können die folgenden Ent-

wicklungslinien skizziert werden:

**1960er Jahre – Makro-Marketing:** Aufbauend auf dem Grundverständnis des Marketings wird im Makro-Marketing die Ergänzung von ökonomischen Entscheidungskriterien durch gesellschaftliche, ökologische und humanistische Faktoren gefordert. Bereits 1960 hat Vance Packard in seiner Monographie „The Waste Makers“ mit einer systematischen Bestandsaufnahme das Entstehen von negativen externen Effekten durch extensivere Konsumprozesse kritisiert und an die Verantwortung von Unternehmen und Konsumenten appelliert. In seinem Schlusskapitel, versucht er Ansätze für einen „bleibenden Lebensstil“ zu skizzieren und greift damit bereits in einer frühen Phase den Grundgedanken einer nachhaltigen Wirtschaftsentwicklung auf. Ausgehend von Packards Überlegungen formierte sich in den 1960er Jahren die Konsumerismusbewegung, die die negativen Auswirkungen des kommerziellen Marketings in den Mittelpunkt der Kritik stellten. Vor diesem Hintergrund wurde der Ansatz des Makro-Marketings dem klassischen Marketing bzw. Mikro-Marketing gegenübergestellt. Durch die Betonung des „Mikro-Makro-Dilemmas“ wird auf das Problem hingewiesen, dass das Mikro-Marketing unter alleiniger Betrachtung der Konsumentenbedürfnisse langfristig zur Fehlallokation von Ressourcen und zu unerwünschten externen Effekten führen kann. Das Makro-Marketing stellt damit eine erste Öffnung des kommerziellen und konsumentenzentrierten Marketings für stakeholderorientierte Ansprüche dar.

**1970er Jahre – Social-Marketing:** Beim Social-Marketing erfolgt die Übertragung des Gedankengutes des kommerziellen Marketings auf den Bereich der nicht erwerbswirtschaftlichen Institutionen, deren Aktivitäten auf die Erreichung sozialer Ziele ausgerichtet sind. Vielfach wird zwischen einem versorgungsorientierten (Abbau von Unterversorgung wie z.B. Nierenspendeverhalten, Nahrungsmittel und Hilfsgüter für Katastrophengebiete etc.) und einem verhaltensorientierten Social-Marketing (Abbau sozial unerwünschter Verhaltensweisen wie

z.B. Drogenkonsum, Umweltverschmutzung etc.) unterschieden. Die institutionellen Träger des Social-Marketings können nicht-kommerzielle aber auch kommerzielle Institutionen sein. Unternehmensaktivitäten, die in diesem Sinne über das klassische Marketingverständnis von Unternehmen hinausgingen, werden somit als Social-Marketing bezeichnet.

**1980er Jahre – Mega-Marketing:** Aufgrund der in den 1980er Jahren zunehmenden Internationalisierung der Geschäftstätigkeit wurde von Philip Kotler das so genannte Mega-Marketing als Erweiterung des klassischen Marketings thematisiert. Die besondere inhaltliche Ausrichtung des Mega-Marketings liegt in der koordinierten Anwendung wirtschaftlicher, psychologischer, politischer und öffentlichkeitswirksamer Fähigkeiten, um die Akzeptanz für Unternehmen bei denjenigen Zielgruppen zu erhöhen, die für einen Markteintritt oder die erfolgreiche Aufrechterhaltung bestehender Aktivitäten in so genannten blockierten Märkten unabhängig sind. Das Mega-Marketing stellt somit auf die Identifikation relevanter Stakeholder ab, die nicht zu den potenziellen Kunden zählen, aber den Markteintritt aufgrund von politischer, rechtlicher oder gesellschaftlicher Macht einschränken beziehungsweise verhindern können.

**1980er Jahre – Öko-Marketing:** Die in den 1980er Jahren entwickelten Konzepte des Öko-Marketings haben sich mit der proaktiven Einbeziehung von Umweltschutzziele bei der Gestaltung von Markttransaktionen und Generierung von Wettbewerbsvorteilen beschäftigt. Das Öko-Marketing umfasst die Planung, Koordination, Durchsetzung und Kontrolle aller marktgerichteten Aktivitäten zur Vermeidung und Verringerung von Umweltbelastungen. Dabei sollen über eine dauerhafte Befriedigung der Bedürfnisse aktueller und potenzieller Kunden, unter Ausnutzung von Wettbewerbsvorteilen und bei Sicherung der gesellschaftlichen Legitimität, die angestrebten Unternehmensziele erreicht werden. Bei der Ableitung der zu berücksichtigenden Umweltschutzanforderungen wird im Öko-Marketing die kunden-

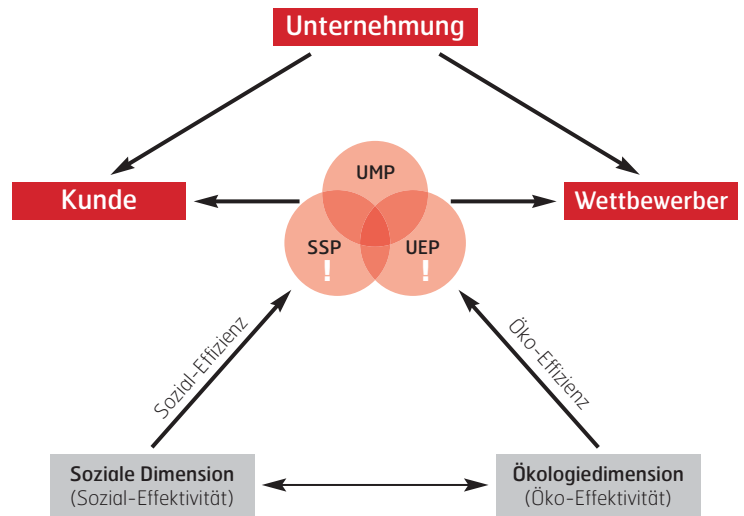


zentrierte Sichtweise um eine Stakeholderperspektive erweitert, wobei insbesondere die umweltschutzrelevanten Stakeholderbeziehungen betrachtet werden. Im Mittelpunkt der Ansätze steht jedoch die Integration der ökologischen Zieldimensionen bei der Gestaltung von Markttransaktionen.

**1990er Jahre – Integratives Öko-Marketing:** Mit dem Konzept des Integrativen Öko-Marketings wird betont, das Unternehmen proaktiv die öffentlichen und politischen Rahmenbedingungen verändern sollen, um das Kauf- und Verwendungsverhalten der Nachfrager auf ökologiegerechtere Produkte auszurichten. Als besondere Erweiterung sind die konzeptionellen Überlegungen zum stakeholderorientierten „Vorfeldmarketing“ zu verstehen, um die Rahmenbedingungen für umweltgerechtere Markttransaktionen zu beeinflussen.

**Seit 2000 – Nachhaltigkeits-Marketing:** Die bisher skizzierten Marketingkonzeptionen stellen eine spezifische Ausdifferenzierung der generellen Leitprinzipien des Marketings im Sinne eines Broadening und Deepening dar. Im Rahmen des Öko-Marketings und insbesondere im Ansatz des so genannten integrierten Öko-Marketings wurden bereits einige Anforderungen der nachhaltigen Entwicklung eingearbeitet, allerdings wird die explizite Verknüpfung von ökologischen und ökonomischen mit den sozialen Zieldimensionen nicht hinreichend thematisiert. Setzt man an der Einbeziehung ökologischer und sozialer Ziele bei der Gestaltung von Markttransaktionen an, so stellt ein Nachhaltigkeits-Marketing auf die Planung, Koordination, Durchsetzung und Kontrolle aller markt- und nichtmarktbezogenen Transaktionsaktivitäten zur Vermeidung oder Verringerung ökologischer und sozialer Probleme ab, um über eine dauerhafte Befriedigung der Bedürfnisse aktueller und potenzieller Kunden, unter Ausnutzung von Wettbewerbsvorteilen und bei Sicherung der gesellschaftlichen Legitimität die angestrebten Unternehmensziele zu erreichen.

Die Abbildung 1 verdeutlicht, dass die Kernaufgabe des Nachhaltigkeits-Marketings darin besteht, durch



**Legende:** UMP = Unique Marketing Proposition / SSP = Sustainable Social Proposition / UEP = Unique Environmental Proposition

*Abb. 1: Bezugspunkte eines Nachhaltigkeits-Marketings*

innovative Strategien Umweltvorteile (UEP) und Sozialvorteile (SSP) mit den Wettbewerbsvorteilen (UMP) zu verbinden. Hierbei gibt es Komplementaritäten (Schnittmengen) und Konflikte, bei denen Umwelt- und Sozialvorteile die Wettbewerbsvorteile einschränken. Komplementaritäten führen dazu, dass die Nachhaltigkeit im Kerngeschäft zum Business-Case wird, d.h. die ökonomischen Unternehmensziele werden durch umwelt- und sozialgerechte Marktleistungen gefördert. Im Falle von Zielkonflikten beginnt die eigentliche Herausforderung für das „richtige Handeln“. Vielfach werden Zielkonflikte nur durch Veränderung von Rahmenbedingungen oder die Veränderung der Zielausmaße zu erreichen sein. Die Beeinflussung von Rahmenbedingungen erfordert wiederum Dialoge mit den Stakeholdern des Unternehmens, um hierdurch eine wettbewerbsbezogene Förderung nachhaltiger Marktleistungen (Vergrößerung der Schnittmengen) zu erlangen. Die Analyse und zielgerichtete Gestaltung dieser nichtmarktbezogenen Transaktionen mit Stakeholdern gehört explizit in den Aufgabenbereich des Nachhaltigkeits-Marketings.

Einerseits werden im Nachhaltigkeits-Marketing so die Erkenntnisse der oben skizzierten Marketingansätze integriert, andererseits ergeben sich dabei folgende weiterführende Besonderheiten:

■ Die Nachhaltige Entwicklung stellt ein auf Handlungsprinzipien<sup>1</sup> gestütztes Leitbild dar, das bei verschiedenen Stakeholdern weltweite Verbreitung gefunden hat. Hierdurch erlangt die Auseinandersetzung mit dem Leitbild auch für das Marketing eine besondere Bedeutung (Internationaler stakeholderübergreifender Orientierungsrahmen).

■ Das Integrationserfordernis von ökonomischen, ökologischen und sozialen Zieldimensionen in das Unternehmenszielsystem erfordert auch für das Marketing, die Transaktionsbeziehungen auf der Grundlage eines erweiterten Zielkataloges zu gestalten. Mit der Ausweitung des Zielkataloges öffnet sich auch das Feld der proaktiv zu berücksichtigen Zielgruppen bzw. Stakeholder (Integrationserfordernis).

■ Die Forderung nach Verteilungsgerechtigkeit führt zu einer expliziten Auseinandersetzung mit jenen Nachfragern (sozialschwache und arme Bevölkerungsgruppen), die bisher keinen Zugang oder keine Ressourcen zur Durchführung von Transaktionen haben (Kapazitätsproblem).

■ Die Forderung nach intergenerativer Verteilungsgerechtigkeit führt zu einer Abschätzung der Transaktionsfolgen für jene, die bisher noch nicht als Nachfrager (z.B. zukünftige Generationen) auf den Märkten ihre Bedürfnisse und Ansprüche artikulieren können (Gratifikationsproblem).

### 3. Fragmentierung der Marketing-Funktion in der Praxis

Die Evolution des Marketingverständnisses in der Wissenschaft ging in der praktischen Umsetzung mit einer hohen Zergliederung und Fragmentierung der Marketingaufgaben innerhalb der Unternehmen einher. Während in den 1970er Jahren Marketingabteilungen in hohem Maße die Aufgaben der kundenorientierten Unternehmensführung verkörpern,

fällt es heute weitaus schwerer, die jeweils verantwortlichen Entscheidungsträger und Abteilungen zu identifizieren. Nur in wenigen Unternehmen werden die innen- und außengerichteten Aufgaben des Marketings wirklich koordiniert und aus einer Führungsverantwortung heraus geplant und umgesetzt.

Eine Vielzahl von Abteilungen ist an der Gestaltung kunden- und stakeholdergerichteter Transaktionen beteiligt und häufig krankt es an der Koordination. So existieren die Abteilungen Verkauf, Marketing (häufig funktional degradiert als Marktforschung), Brand-Management, PR, Customer Relationship-Management oder Investor-Relations nebeneinander. Mit Blick auf die Forderung nach Unternehmensverantwortung führt die Fragmentierung im Marketingalltag zu dem Problem, dass es zunehmend schwieriger wird, einen integrierten Blick auf das verantwortungsvolle Tun und Handeln zu richten. Während beim klassischen Marketingverständnis das Primat der Kundenorientierung im Vordergrund stand und mögliche Entscheidungskonflikte zugunsten von Kunden und Unternehmensprofitabilität gelöst wurden, ist der Blick im erweiterten Marketingverständnis auf alle relevanten Stakeholder gerichtet. Damit sind Konflikte aufgrund gegenläufiger Stakeholderinteressen innerhalb des Unternehmens und Marketings zu reflektieren. Allerdings liefern die modernen Marketingansätze trotz dieses erweiterten Zielgruppenverständnisses keine Empfehlungen und Entscheidungsregeln darüber, wie bei konfligierenden Interessen letztlich Entscheidungen zu treffen sind. Zudem wird die strategische Ausrichtung im Umgang mit konfligierenden Stakeholderinteressen angesichts der starken Zergliederung von Marketingaufgaben häufig auch durch gegenläufige Abteilungsinteressen überlagert, die eine Hemmschwelle für die hinreichende Abstimmung und die Transparenz von Einzelentscheidungen bilden.

Angesichts des Entscheidungs- und Koordinationsdilemmas bei gegenläufigen Stakeholderinteressen stellt sich die Frage, ob das Konzept der Corporate Responsibility geeignete Heuristiken und



Milton Friedman

Entscheidungsregeln bereitstellen und so einen zusätzlichen Beitrag für ein integratives und verantwortungsorientiertes Marketing leisten kann.

## 4. Corporate Responsibility

Seit der Monographie ‚Social Responsibilities of the Businessman‘ von H. R. Bowen aus dem Jahre 1953 sind mehr als 50 Jahre vergangen; doch erst nach dem Fall der Mauer und der rasanten Ausbreitung des Internets wurde das Thema der Unternehmensverantwortung, insbesondere unter Begriffen wie Corporate (Social) Responsibility, (Good) Corporate Citizenship u. a. in Theorie und Praxis zunehmend intensiver und gehaltvoller diskutiert.

Seither ist eine erhebliche Steigerung des Professionalisierungsgrades der Unternehmen im Umgang mit dem Thema zu beobachten; auch sind zahlreiche Beiträge von Wissenschaftlern geleistet worden. Dennoch ist zu konstatieren, dass bis heute außerordentlich viele und heterogene Aktivitäten, Projekte, Prozesse und Strukturen mit dem Thema assoziiert werden<sup>2</sup> mit der Folge, dass oft nicht klar ist, worin das Spezifische von Unternehmensverantwortung liegt. Auch hier stellt sich ein Fragmentierungsproblem.

Ebenso wie Nachhaltigkeit nicht selten auf Umweltschutz reduziert wird, lässt sich auch feststellen, dass Unternehmensverantwortung oft auf soziale Projekte oder Standards – Spenden und Sponsoring, Pro-Bono-Projekte, Cause-related-Marketing und ähnliches – reduziert wird. Dazu

dürfte nicht zuletzt beitragen, dass der oft verwandte Begriff „Corporate Social Responsibility“ eine entsprechende Assoziation nahe legt. Im Allgemeinen wird mit dem CSR-Konzept ein freiwilliges Engagement der Unternehmen in sozialen oder ökologischen Fragen beziehungsweise die allgemeine Einbeziehung von Stakeholder-Interessen über die so genannten primären Stakeholder (Kunden, Mitarbeiter, Investoren, Lieferanten) hinaus verstanden.<sup>3</sup>

Doch gerade dieses Verständnis wird immer wieder einer gehaltvollen Kritik unterzogen. Als paradigmatisch kann Milton Friedmans Aufsatz aus dem Jahre 1970 „The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits“ gelten. Friedman, und nach ihm viele andere, betonten, dass die gesellschaftliche Aufgabe von Unternehmen nicht darin bestehe, wohlätig zu sein, sondern im Rahmen marktwirtschaftlicher Strukturen, also einer funktionsfähigen Rechtsordnung und einem Leistungswettbewerb, in effizienter Weise Güter und Dienstleistungen zu produzieren. Erlaube man Entscheidungsträgern in Unternehmen, mit den ihnen anvertrauten Ressourcen nach ihrem Gutdünken irgendwelche „Wohltaten“ zu tun, so würde dies auf Dauer dysfunktional wirken, da es die Manager zum Missbrauch ihrer Macht einlade sowie erhebliche Ineffizienzen mit sich bringe. Hingegen ist es gerade das Gewinnkriterium – der Shareholder Value –, der eine effektive Kontrolle der wirtschaftlichen Entscheidungsträger im Hinblick darauf erlaube, ob sie mit den ihnen anvertrauten Mitteln verantwortlich umgingen oder nicht.

Obwohl diese Perspektive wichtige Einsichten formuliert, hinter die man nicht zurückfallen sollte, muss sie indes doch als zu einseitig gelten. So unterschätzen Friedman und seine Nachfolger die Herausforderungen, die sich durch Globalisierung mit immer komplexeren Wertschöpfungsketten oder die Digitalisierung sowie die damit verbundenen veränderten Anforderungen aufgrund der gesellschaftlichen Einbettung der Unternehmen ergeben. Unternehmen werden heute mit Erwartungen konfrontiert, die man nicht einfach mit Verweis auf „rein“

ökonomische Argumentationen bzw. einer bloßen Orientierung am Shareholder Value zufriedenstellen kann. Vor allem aber ist festzustellen, dass es immer wieder Möglichkeiten von – oft nur kurzfristiger – Gewinnerzielung gibt, die gerade nicht als verantwortlich gelten können, da sie die berechtigten Interessen Dritter verletzen (Korruption, Umweltverschmutzung, Vernachlässigung von Sicherheitsstandards, Bilanzverschleierung und anderes mehr).

Damit stellt sich allerdings die Frage, worin die Bedeutung des Konzepts der Unternehmensverantwortung liegt bzw. worin mit Blick auf die gesellschaftliche Wertschöpfung – man könnte auch vom Gemeinwohl sprechen – der Mehrwert liegen kann und soll, den das Konzept generieren soll. Diese Frage stellt sich umso mehr, da eigentlich mit dem Konzept des Nachhaltigkeitsmarketing schon all das angesprochen wird, was unter der Flagge von Unternehmensverantwortung segelt.

## 5 CR als Heuristik eines integrierten und verantwortungsorientierten Marketingverständnisses

Es war bereits angedeutet worden, dass ein CR-Verständnis, das sich primär über „gute Taten“ in sozialen oder ökologischen Belangen definiert, als verkürzt anzusehen ist.

Damit soll nicht behauptet werden, dass „strategische Philanthropie“ (M. Porter), wie beispielsweise Corporate Volunteering, Cause-related-Marketing, Sponsoring etc., als solche problematisch wäre. Vielmehr sind solche Aktivitäten, Projekte und Initiativen, professionell durchgeführt, sinnvoll. Doch wäre es falsch, Unternehmensverantwortung vorrangig mit ihnen zu identifizieren, da damit ein Großteil des normalen Kerngeschäfts der Unternehmen aus dem Bereich der Verantwortlichkeit heraus fiel, was dem normativen Gehalt des Konzepts offensichtlich nicht gerecht würde. Mehr noch: Unternehmen

stünden auf diese Weise vor dem Problem, dass ihr Kerngeschäft, gerade weil es nicht im Zusammenhang mit Verantwortung kommuniziert wird, Gefahr läuft, die Legitimation zu verlieren.<sup>4</sup>

Vielmehr handelt es sich bei C(S)R im Sinne von strategischer Philanthropie um einen Bestandteil des Marketing-Mixes, der indes als solcher nicht gleichgesetzt werden darf mit einem gehaltvollen Begriff von CR, d.h. Unternehmensverantwortung. Anders gesagt kann der systematische Mehrwert von CR nicht darin liegen, zu den zahlreichen Aktivitäten des Marketings nun noch weitere hinzuzufügen. Es würde die zuvor angesprochene Problematik einer Fragmentierung der mit Marketing befassten Positionen verstärken, wenn nunmehr eigens Positionen für „CSR-Manager“ eingerichtet würden und man glaubte, damit das Problem des Verantwortungsmanagements delegieren zu können. Es wäre eine Überforderung solcher Positionen, sie vorrangig oder gar ausschließlich für die Gewährleistung verantwortlichen unternehmerischen Handelns zuständig sehen zu wollen. Zugleich wäre es, wie oben skizziert, eine problematische Verkürzung des Konzepts der Unternehmensverantwortung, wenn diese darauf reduziert wird, einige „gute Taten“ zu vollbringen.

Nach unserem Verständnis liegt deshalb ein gehaltvolles CR-Verständnis nicht im „doing (some) ethical things“, sondern im „doing (all) things ethically“. CR ist ex definitione auf das Unternehmen als Ganzes und damit abteilungsübergreifend sowie integrativ zu verstehen. Mit Bezug auf das Marketing geht es dann entsprechend nicht um zusätzliche Aktivitäten, die im Rahmen einer Marketing-Strategie (auch noch) zu unternehmen sind, sondern darum, wie die strategische Ausrichtung und die zur Umsetzung notwendigen Marketing-Aktivitäten, also der klassische Marketing-Mix von Produkt- und Preispolitik über die Distributions- bis hin zur Kommunikationspolitik, durchgeführt werden. Die Anschlussfrage lautet daher: Was ist mit diesem „Wie“ gemeint?

Die Beantwortung dieser Frage sei anhand der nachfolgenden Abb. 2 veranschaulicht:

## Marketing-Managementprozess



## Umsetzungs-Gaps von CR

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nicht Erfassung und/oder Vernachlässigung von Stakeholderinteressen</li> <li>■ Falsche Interpretation von Stakeholderinteressen</li> <li>■ Datenschutzbezogene Probleme beim Umgang mit Informationen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zielinhalte (soziale, ökologische) werden nicht definiert und fehlen bei der Zielorientierung</li> <li>■ Zielkonflikte zwischen sozialen, ökologischen und ökonomischen Zielen werden nicht erkannt oder vernachlässigt</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ruinöser Preiswettbewerb führt zur Existenzbedrohung in Zuliefererketten</li> <li>■ Hochpreisstrategien und Absicherung von Wettbewerbsvorteilen für Patente hemmt die schnelle Verbreitung von Produkten für einkommensschwache Produkte (z.B. Pharmazeutische Produkte)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nichteinhaltung von Qualitätsstandards bei der Produktherstellung</li> <li>■ Außergewöhnliche und nicht transparente Konditionen zur Erhaltung von Kundenloyalität bedingen die Gefahr von Korruption</li> <li>■ Weltweite Produktions- und Vertriebskanäle mit unterschiedlichen Standards (z.B. Diskriminierung von Bevölkerungsgruppen, Kinderarbeit)</li> <li>■ Irreführende Packungshinweise und Kommunikation; widersprüchliche Informationen bei Reklamationen gegenüber dem Kunden</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Unabgestimmte Marketingaktivitäten aufgrund der Fragmentierung der Marketingverantwortlichkeiten im Unternehmen</li> <li>■ Abteilungsegoismen führen zu widersprüchlichen Handlungen mit innen- und außengerichteten Vertrauensverlusten</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Keine permanente Kontrolle der definierten sozialen, ökologischen und ökonomischen Ziele</li> <li>■ Fehlendes Feedback über Zielabweichungen</li> </ul>

Abb. 2: Kooperation – Vertrauen – Verantwortung

Jedes Unternehmen ist im Rahmen seiner Wertschöpfung zwingend auf zahlreiche Beiträge verschiedener Stakeholder angewiesen: Mitarbeiter müssen ihre Arbeitsleistung beisteuern, Investoren die notwendige Finanzierung; es muss Kunden geben, die bereit sind, für die vom Unternehmen angebotenen Güter und Dienstleistungen Geld zu bezahlen; man benötigt Lieferanten für die Bereitstellung der benötigten Vorprodukte oder sonstiger Leistungen, Behörden müssen die Aktivitäten genehmigen; Nicht-Regierungs-Organisationen sollten davon Abstand nehmen, gegen das Unternehmen Kampagnen zu unternehmen usw. Für alle Stakeholder gilt, dass sie diese Beiträge nur bereit sein werden zu erbringen, wenn ihnen (a) explizit oder implizit im Vorfeld versprochen wird, dass sie vom Unternehmen bestimmte Gegenleistungen<sup>5</sup> erhalten und (b) diese Versprechen dann auch tatsächlich gehalten werden. Da die Beiträge der Stakeholder nicht selten vor der Gegenleistung anfallen und es faktisch unmöglich ist, die Erbringung der

Gegenleistung in jeder Hinsicht vertraglich abzusichern,<sup>6</sup> ist *Vertrauen*, das den Unternehmen entgegengebracht wird, für diese ein zwingend notwendiger Vermögenswert. Und wie jeder andere Vermögenswert braucht auch dieser Investitionen, die, so könnte man zusammenfassend sagen, für das Unternehmen darin bestehen, *seine Versprechen zu halten*. Genau darin liegt die Verantwortung von Unternehmen. Ökonomisch könnte man diese auch bestimmen als professionelles Management des für jedes Unternehmen – und jede erfolgreiche Marketingstrategie – zwingend notwendigen Vermögenswertes Vertrauen bzw. Glaubwürdigkeit. Der Vertrauensaufbau erfordert letztlich vielfältige Investitionen in Form von finanziellen, zeitlichen und personalen Ressourcen.

Dies ist indes oft nicht einfach, da vor allem viele allgemeine und indirektere Versprechen, die beispielsweise durch die Verpflichtung des Unternehmens auf bestimmte Werte, wie Respekt, Integrität, Transparenz usw., abgegeben werden, oft nicht

genau spezifiziert sind mit der Folge, dass es für Unternehmen schwierig bis unmöglich sein kann, den Erwartungen der Betroffenen gerecht zu werden. Insofern gehört es auch zum „Management von Unternehmensverantwortung“, solche Erwartungen von einzelnen Stakeholdergruppen, denen das Unternehmen nicht Rechnung tragen kann, ohne andere Interessen zu verletzen, in geeigneter Weise als unberechtigt zurückweisen zu können. Die Wahrnehmung unternehmerischer Verantwortung zeigt sich gerade hier als grundlegender Aspekt des Marketings, denn hier werden die Beziehungen zu den Kunden in einem Wettbewerbsumfeld initiiert, gestaltet und gepflegt verbunden mit dem Anspruch, berechnete Interessen anderer Stakeholder nicht zu missachten. Je weniger überprüfbar eine Marktleistung vor dem Kauf ist und je intransparenter die Produktionsprozesse für Außenstehende sind, desto notwendiger ist der Vertrauensvorschuss seitens der Kunden wie auch seitens anderen Stakeholdergruppen (Anwohner am Produktionsstandort etc.), damit explizite und implizite Transaktionen zustande kommen.

Eine für die Operationalisierung dieses Verständnisses von CR wichtige Konkretisierung besteht nun in der Überlegung, dass ein solches Erwartungsmanagement stets mit dem Problem von Diskrepanzen (Gaps, Inkonsistenzen, Konflikten) zwischen den Erwartungen, die mit den „Versprechen“ verbunden werden, einerseits und den konkreten situativen Bedingungen, unter denen Unternehmen agieren müssen, andererseits zu tun hat.

Verantwortung hat nach unserem Verständnis nun vor allem damit zu tun, *relevante Diskrepanzen* in den Fokus zu nehmen und diese durch geeignete Strukturen, Prozesse und/oder Kommunikation – soweit dies möglich ist – bereits im Vorfeld zu vermeiden oder doch wenigstens so gering wie möglich zu halten. Dabei sei darauf hingewiesen, dass wir mit Bedacht von *relevanten* Diskrepanzen sprechen, da im Alltag unausweichlich immer wieder Diskrepanzen auftreten, die gewissermaßen zum Leben dazu-

gehören. Mehr noch: Gerade im Marketing kann es manchmal auch darum gehen, bestimmte Formen von Diskrepanzen erst zu erzeugen. So fällt es etwa angesichts der Informationsüberflutung zunehmend schwerer, die Aufmerksamkeit von Nachfragern für Markenkommunikation zu wecken. Es ist erwiesen, dass zur Erzeugung von Aufmerksamkeit ungewöhnliche und provozierende Aussagen einen Beitrag leisten können. Als ein Extremfall seien beispielhaft die umstrittenen Werbekampagnen von Benetton (HIV Positive) angeführt, die eine öffentliche Diskussionen und einen Rechtsstreit über derartige Formen der Aufmerksamkeitsgewinnung ausgelöst haben. Die originäre Zielsetzung solcher provozierenden Kommunikationsmaßnahmen sollte jedoch in der Herstellung von Aufmerksamkeit liegen, ohne das Marken- und Unternehmensvertrauen zu unterminieren.

Relevante Diskrepanzen in unserem Sinne hängen sind solche, die das Vertrauen von Kooperationspartnern gefährden können.<sup>7</sup> Durch Betrachtung der einzelnen Stufen des Marketingmanagementprozesses lassen sich eine Reihe derartiger „Implementierungs-Gaps“ identifizieren (Abb. 3).

Kooperation, Vertrauen und Unternehmensverantwortung

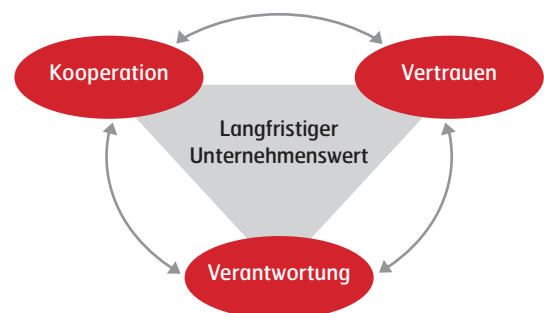
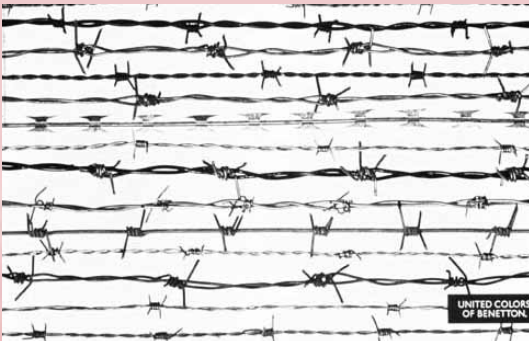


Abb. 3: Implementierungs-Gaps zur Verankerung eines integrativen Marketings



Fotos: Therese Frare; Steve McCurry, Magnum; Lucinda Devlin; Oliviero Toscani; ames Mollison

*Benetton-Werbekampagnen „Aids – David Kirby“ (1992), „Bird“ (1992), „Electric Chair“ (1992), „Barbed Wire“ (1995) und „Food for live“ (2003)*

Auf jeder dieser Stufen können Gaps entstehen, die die Analysen und Entscheidungen auf den nachgelagerten Stufen so beeinflussen, dass Marken- und Unternehmensvertrauen zerstört wird.

**(1) Informationsgap:** In den modernen Marketingansätzen wird explizit neben den Kunden die Berücksichtigung der Interessen aller relevanter Stakeholder betont. Somit ist die Notwendigkeit erkannt, die Analyse der Bedürfnisse der Kunden um die Erfassung von berechtigten Stakeholderinteressen zu erweitern. Dies muss im Rahmen der Markt- und Situationsanalyse erfolgen. Werden wichtige Stakeholdergruppen nicht erfasst, so resultiert daraus das Problem, dass keine hinreichende Reflexion von Ansprüchen, die zum Abwägen einer Entscheidung relevant sind (z.B. Einführung genmanipulierter Produkte, Einführung von alkoholhaltigen Erfrischungsgetränken für Jugendliche etc.), stattfindet. Hierdurch kann es zu externen Effekten kommen, da die Informationsbasis nicht umfassend aufbereitet wurde. Notwendig ist hier vor allem die systematische Analyse ethischer Konfliktfelder, die Vertrauenskrisen und eine Erosion der Marken- und Unternehmensreputation bedingen können. Diese werden jedoch von traditionellen betriebswirtschaftlichen Methoden nicht genügend berücksichtigt.

Bei der Forderung nach einem möglichst ganzheitlichen Blick und nach möglichst umfangreicher Informationsgewinnung darf allerdings nicht übersehen werden, dass auch die Art der Erfassung und der Umgang mit den Informationen über Kunden und andere Stakeholder ein verantwortliches Handeln erfordern. Die Datenschutzskandale in der jüngsten Zeit sind ein Beweis dafür, dass neben der Verletzung datenschutzrechtlicher Belange auch eine Grauzone bei der Informationsgewinnung und -verarbeitung existiert. (z.B. Kinder als Zielgruppe der Marktforschung, Weitergabe von Informationen für Produktverbesserungen).

**(2) Zielsetzungs- und Identitätsgap:** Wird die Sachlage unter Einbeziehung aller relevanten Stakeholder richtig erkannt, so entscheidet die jeweilige

Gewichtung der ökonomischen, sozialen und ökologischen Ziele sowie die Kenntnis der kurz- und langfristigen Zielbeziehungen darüber, in welchem Umfang Zielkonflikte bei der Entscheidungsfindung reflektiert werden. Ziele beschreiben die Soll-Vorstellungen der Entscheidungsträger bzw. des Unternehmens. Erlangen soziale und ökologische Ziele keine hinreichende Priorisierung, so werden Konflikte zu diesen Zieldimensionen unterbewertet. Werden kurz- und langfristigen Zielkonflikte erst gar nicht erkannt, so stellt sich ein weiterer Zielsetzungsdefekt ein. Die Unternehmens- und Marketingziele leiten sich letztlich aus der Unternehmensphilosophie und der Unternehmens- und Markenidentität ab. Daher müssen notwendige Anpassungen, die es erlauben, selbst bei fragmentierter Verantwortung im Marketing „Leitplanken“ für ein verantwortliches Handeln zu schaffen, bereits bei der Diskussion und Reflexion der Unternehmens- und Markenidentität berücksichtigt werden.

Schriftlich fixierte Marketingziele sind kein Garant für CR, da Problemfälle auftreten können, die aufgrund ihres Neuigkeitsgrades noch keine Berücksichtigung bei der Festlegung der Unternehmens- und Marketingziele fanden (z.B. Diskussion um Gesundheitsrisiken bei der Nutzung von Produkten mit Nanopartikeln). Hier sind es letztlich die einzelnen Entscheidungsträger, die den Maßstab für ein verantwortliches Handeln im Dialog mit den relevanten Stakeholdern finden müssen.

**(3) Strategiegap:** Die Zielerreichung wird durch langfristige und kontextbezogene Verhaltenspläne konkretisiert. Marketingstrategien sollen einen Beitrag zur Befriedigung der Kundenbedürfnisse und zur Profilierung des Unternehmens im Wettbewerb liefern. Selbst wenn sich Unternehmen Zielinhalte und -ausmaße verantwortlich setzen, so kann es bei der Ableitung von Strategien aufgrund der hohen Wettbewerbsintensität auf internationalen Märkten dennoch zu Defekten kommen, so dass soziale und ökologische Zieldimensionen bei der Strategiedefinition nicht hinreichend berücksichtigt werden. Bei-

spielsweise haben die Preissenkungen der Lebensmittel-Discounter in Deutschland eine Diskussion um die Existenzfähigkeit der Agrarbetriebe als Zulieferer entfacht; während hier die strikte Umsetzung der Preisführerschaftsstrategie von den Kunden gerade in Zeiten der Wirtschaftskrise als attraktiv empfunden wird, beklagen die Zuliefererbetriebe dies als Existenz bedrohende Situationen. Selbst bei Kenntnis der grundsätzlichen Stakeholderinteressen kann also eine reine Wettbewerbsstrategie Diskrepanzen hervorrufen.

**(4) Umsetzungs- bzw. Aktivitätengap:** Marketingstrategien konkretisieren sich in Maßnahmen des Marketing-Mix. Bei der Umsetzung der Marketingstrategie in die Produkt-, Preis-, Vertriebs- und Kommunikationskonzeptionen können vielfältige Umsetzungsdefekte auftreten. Unzählige Beispiele dokumentieren die Vielfältigkeit von Umsetzungs-gaps: Der Verdacht auf Kinderarbeit in komplexen Zuliefererketten, die Verkürzung der Lebensdauer von Produkten oder irreführende Verpackungsaufschriften bzw. Werbeaussagen.

**(5) Kontrollgap:** Umsetzungs-gaps können zu kritischen Unternehmenssituationen führen, sofern sie von den betroffenen Stakeholdergruppen wahrgenommen werden und gegebenenfalls verantwortungsloses Handeln enttarnt wird. CR-basiertes Handeln hingegen zeichnet sich gerade dadurch aus, dass Unternehmen, Entscheidungsträger und Mitarbeiter durch eine permanente Kontrolle ihres Handelns Informations-, Ziel-, Strategie- und Umsetzungs-gaps selbst identifizieren.

## 6. Schlussbetrachtung

Die hier angestellten Überlegungen hatten zum Ziel, das Verhältnis von Marketing und CR systematisch zu bestimmen. Ausgangspunkt war das Problem, dass sowohl aktuelle Konzepte von Marketing als auch von CR zu der Herausforderung führen, genau jene Integrationsleistung für eine konsistente



Strategiebestimmung und -umsetzung zu erbringen, für die sie eigentlich geschaffen worden sind. Unser Vorschlag eines *Konzepts verantwortlichen Marketings* läuft darauf hinaus, einerseits einen Kern der Leitorientierungen festzulegen, der die (Marken- bzw. Unternehmens-)Identität zum Ausdruck bringt und die Grundlage für Vertrauen in das Unternehmen und seine Produkte ist, und andererseits bezogen auf diese Leitorientierungen systematisch nach relevanten Diskrepanzen zu suchen, wie sie unter den empirischen Bedingungen des betrieblichen Alltags auftreten können. Anders formuliert: Verantwortliches Verhalten bedeutet, gegebene explizite und implizite Versprechen zu halten und sich sowohl in der Kommunikation als auch der Gestaltung betrieblicher Prozesse daran zu orientieren.

<sup>1</sup> Zu den Handlungsprinzipien der nachhaltigen Entwicklung zählt das Kreislauf-, Verantwortungs- und Kooperationsprinzip. Zur Erhaltung der natürlichen Ressourcen wird die Rückführung bzw. das Recycling von Ressourcen im Rahmen des Kreislaufprinzips thematisiert. Das Verantwortungsprinzip stellt Fragen nach der intra- und intergenerativen Gerechtigkeit. Das Kooperationsprinzip verdeutlicht, dass ein Leitbild der nachhaltigen Entwicklung nur dann eine Umsetzung erfahren kann, wenn alle Akteure und Betroffenen mit ihren Ansprüchen eine faire Chance zur Beteiligung haben. Vgl. Kirchgeorg 2002, S. 5f.

<sup>2</sup> Darin liegt eine Ähnlichkeit mit dem Thema Nachhaltigkeit.

<sup>3</sup> In dieser Hinsicht ist eine große Ähnlichkeit zur Entwicklung des Marketing zu beobachten.

<sup>4</sup> Dies ist insbesondere im deutschsprachigen Raum ein Problem, wo in der Öffentlichkeit sehr oft das Verhältnis von Gewinnerzielung und Moral als grundsätzlich konfliktär angesehen wird.

<sup>5</sup> Bei Investoren, Kunden oder Mitarbeitern sind diese Gegenleistungen offensichtlich, doch auch für – beispielsweise – Nicht-Regierungs-Organisationen gilt, dass sie etwa die Einhaltung bestimmter sozialer Standards erwarten als Gegenleistung für den Verzicht auf eine Kampagne o. ä.

<sup>6</sup> Das gilt insbesondere im Hinblick auf die indirekteren Leistungen, die ein Unternehmen durch die Einhaltung von Regeln erbringt, wodurch Schädigungen Dritter vermieden werden.

<sup>7</sup> In der Wirtschafts- und Unternehmensethik wird auch oft von Konflikten zwischen Gewinn und Moral gesprochen, die dadurch gekennzeichnet sind, dass berechtigte Interessen von Stakeholdern verletzt werden.

## LITERATUR

**Balderjahn, I. (2004):** Nachhaltiges Marketing-Management, Stuttgart.

**Bowen, H. R. (1953):** Social Responsibilities of the Businessman, New York.

**Friedman, Milton (1970):** The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits, in: The New York Times Magazine, 13.09.1970, S. 32 f. und S. 122-126.

**Kirchgeorg, M. (2002):** Nachhaltigkeits-Marketing – Integration bestehender Erkenntnisse oder konzeptionelle Erweiterung? in: UmweltWirtschaftsForum, Jg. 10, Nr. 4, S. 4-11.

**Kotler, P. (1986):** Megamarketing, in: Harvard Manager, Heft 3, S. 32-39.

**Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008):** Marketing, 10. Aufl., Wiesbaden.

**Packhard, V. (1960):** The Waste Makers, New York.

**Porter, Michael E. und Kramer, Mark, R. (2002):** The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, in: Harvard Business Review, Jg. 80, Heft 12, S. 56-68.

**Suchanek, A. (2007):** Ökonomische Ethik, 2. Aufl., Tübingen.

## KONTAKT

Andreas Suchanek  
HHL – Leipzig Graduate  
School of Management  
andreas.suchanek@hhl.de

Manfred Kirchgeorg  
HHL – Leipzig Graduate School  
of Management  
mkirchgeorg@t-online.de

# Corporate Sustainability Branding

*Text: Steffen P. Hermann*

**D**er Ansatz der Nachhaltigen Entwicklung (Sustainable Development) hat in den letzten fünfzehn Jahren eine fulminante Entwicklung erfahren. Viele Stakeholder erwarten von Unternehmen mittlerweile entsprechende Anstrengungen und Leistungen in den verschiedenen Bereichen der Unternehmerischen Nachhaltigkeit (Corporate Sustainability) und ziehen diese auch zur Meinungsbildung über das jeweilige Unternehmen heran, so dass sich die unternehmerische Nachhaltigkeitsleistung letztendlich in der Unternehmensreputation niederschlägt. Unternehmen, denen es gelingt, die Unternehmensmarke (Corporate Brand) bei den Stakeholdern glaubwürdig als nachhaltigkeitsorientiert zu positionieren, können potenziell einen echten und schwer imitierbaren Wettbewerbsvorteil erwerben. Durch positive Effekte auf das Ansehen, die Sympathie, das Vertrauen und letztendlich die Präferenzen bei den Stakeholdern kann das Unternehmen das Stakeholderverhalten in seinem Sinn beeinflussen und somit auch die Wettbewerbsfähigkeit steigern. Dies kann sich in Folge auch in „harten“ ökonomischen Vorteilen bemerkbar machen, wie z.B. höherem Umsatz, höherer Produktivität, geringeren Kosten, gesichertem Ressourcenzugang und somit letztlich auch die finanzielle Performance ceteris paribus verbessern. Allerdings gilt es, bei der Einbindung Unternehmerischer Nachhaltigkeit in die Positionierung der Unternehmensmarke einiges zu beachten, um nicht in die Falle des „Green Washing“ zu tappen und so

die Effekte ins Negative zu verkehren. Dies gilt umso mehr, als es zwischenzeitlich deutlich schwerer geworden ist, sich durch Nachhaltigkeitskonzepte von den Wettbewerbern abzuheben und eine einzigartige Nachhaltigkeitspositionierung für das einzelne Unternehmen zu finden.

## 1 Die Bedeutung nachhaltigkeitsorientierter Unternehmensmarken

In der Unternehmenspraxis ist in den letzten Jahren eine deutliche Zunahme von Unternehmensaktivitäten bei der Organisation und praktischen Umsetzung gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung sowie der öffentlichen Kommunikation der hiermit verbundenen Anstrengungen festzustellen.<sup>1</sup> Es ist nahezu eine Euphorie bezüglich unternehmerischer Nachhaltigkeit und Themen wie Corporate Social Responsibility sowohl in den USA als auch in Europa auszumachen. Dies äußert sich unter anderem in einer wachsenden Anzahl von Veröffentlichung von Nachhaltigkeitsberichten und CSR-Reporten, einem steigenden Unternehmensengagement bei der Unterstützung von Entwicklungsprojekten, einer zunehmenden Verbreitung von Sozialstandards und der Überwachung von (internationalen) Zulieferern, um die Sozial- und Umweltverträglichkeit ihrer Produktionsverfahren und Arbeitsbedingungen



sicherzustellen, den entsprechenden Kommunikations- und Dialogmaßnahmen mit den Stakeholdern sowie der Einrichtung hierfür spezialisierter Stellen und Fachbereiche in den Unternehmen. Parallel dazu betont eine zunehmende Anzahl von Autoren die Bedeutung gesellschaftsorientierten und verantwortlichen Handelns für die Unternehmensakzeptanz und -reputation. So beschäftigt sich die Reputations-

forschung mit dem Einfluss von sozialen und umweltbezogenen Unternehmensaktivitäten auf den Ruf von Unternehmen und bezieht diese in einige der am stärksten verbreiteten Ansätze zur Reputationsmessung mit ein.

Daneben ist auch dem Corporate Branding in Theorie und Praxis ein erheblicher Bedeutungszuwachs zu Teil geworden.<sup>2</sup> So hat sich die Unternehmensmarke

– oder auch die Unternehmensreputation – zu dem wertvollsten immateriellen Vermögensgegenstand von Unternehmen entwickelt und stellt somit einen strategisch sehr bedeutsamen Aspekt der Unternehmensführung dar. Der Unternehmensmarke (Corporate Brand) wird in der Literatur und in der Praxis eine hohe Relevanz für die Erschließung zukünftiger Erfolgspotenziale für Unternehmen zugewiesen.<sup>3</sup> Insbesondere diskutiert werden dabei auch die Bedeutung unterschiedlicher Konzepte gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung für das Corporate Branding und die Möglichkeiten ihrer Integration in das Markenkonzept.<sup>4</sup> So stellt beispielsweise Willmot die Bedeutung dieses Ansatzes, den er als „Citizen Brand“ in seinem gleichnamigem Buch bezeichnet, entsprechend heraus: „This concept of citizen brands [oder nachhaltigkeitsorientierten Unternehmensmarken, Anm. des Verfassers] is one whose importance arises because it embodies not just one, but three crucial strategic issues for the business world: branding, core values and corporate citizenship.“<sup>5</sup>

Eine Reihe von Faktoren unterstreicht die Bedeutung von Unternehmerischer Nachhaltigkeit für die in- und externe Beurteilung von Unternehmensmarken. Es sind dies:<sup>6</sup>

- eine durch Skandale ausgelöste Vertrauenskrise zwischen (gesellschaftlichen) Stakeholdern und Unternehmen,
- ein wachsender Stakeholderdruck und eine zunehmende sozio-politische Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit und gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung,
- die steigende Anzahl und die wachsende Bedeutung von ethisch, ökologisch und/oder nachhaltigkeitsorientierten Fonds, Indizes und Ratings,
- eine durch Informations- und Kommunikationstechnologien gesteigerte Vernetzung von Stakeholdern und die zunehmende Transparenz und (globale) Informationsverbreitung des Unternehmensverhaltens,
- die Notwendigkeit des langfristig orientierten Reputationsschutzes zur Erhaltung immaterieller

Unternehmenswerte,

- die Notwendigkeit von gesellschaftlich anerkannten Werten und Visionen als Identitätsstifter in der Unternehmenskultur,
- eine allgemeine Zunahme der Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen.

Vor diesem Hintergrund kann grundsätzlich eine hohe Relevanz Unternehmerischer Nachhaltigkeit für die Profilierung von Unternehmensmarken abgeleitet werden. Unternehmen, denen es gelingt, diesbezüglich eine bessere und idealer Weise differenziertere Reputation als ihre Konkurrenten aufzubauen, können hierdurch mittelfristig potenziell schwer imitierbare Wettbewerbsvorteile durch erzeugte Stakeholderpräferenzen realisieren.

## 2. Umsetzungsvoraussetzungen für nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensmarken

Es bestehen besondere Anforderungen an die nachhaltigkeitsorientierte Führung und Profilierung von Unternehmensmarken – das Corporate Sustainability Branding. Diese gilt es, in der Planung und Umsetzung zu beachten, um die Erreichung der erwünschten Wirkungen bei den Stakeholdern sicherzustellen. Besondere Anforderungen ergeben sich zum einen aus den umfassenden und anspruchsvollen inhaltlichen Kriterien, die an die Gestaltung Unternehmerischer Nachhaltigkeit anzulegen sind, sowie aus der Tatsache, dass diese für externe Stakeholder unter vertretbarem Aufwand nur schwer nachprüfbar sind. Zum anderen bleibt ein gewisses Misstrauen bei vielen, insbesondere gesellschaftlichen Stakeholdern, wenn es um die Ernsthaftigkeit nachhaltigkeitsbezogener Bemühungen seitens jener Unternehmen geht, die die Beachtung nachhaltigkeitsbezogener Anforderungen in besonderem Maße für sich proklamieren.<sup>7</sup> So wird Unternehmen häufig opportunistisches Verhalten auf der Basis ökonomischer Kalküle unterstellt.<sup>8</sup> Dies führt zu der bei gesellschaftlichen Stake-

### Nachhaltigkeitsbezogene-Positionierungsstrategie

Neu-/Umpositionierung    Positionswahrung    Profilverstärkung

Nachhaltigkeits-Reputation	Hoch	i.d.R. problemlos	i.d.R. problemlos	Geringe Argwohngefahr
	Mittel-niedrig	Hohe Argwohngefahr	Ggf. Kritik bzgl. geringer Verantwortungsübernahme	Mittlere Argwohngefahr
	Keine	Maximale Argwohngefahr	Kritik bzgl. fehlender Verantwortungsübernahme	Große Argwohngefahr

*Abb. 2: Typologie zur Bestimmung der Argwohngefahr einer nachhaltigkeitsorientierten Positionierung<sup>13</sup>*

holdern häufig anzutreffenden Annahme, dass Unternehmen Nachhaltigkeitsstandards nur beachten, um ihre Reputation zu verbessern und positive Effekte auf ihre Gewinnerzielung zu erreichen. Vielfach wird kritisiert, dass die von Unternehmen vorgegebene Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung nicht auf echter Überzeugung und/oder einer hohen Nachhaltigkeitsleistung basiere und somit eine reine „PR- und Marketing-Masche“ sei.<sup>9</sup> Diese Sichtweise ist insbesondere in der allgemeinen Öffentlichkeit, in den Medien sowie bei kritischen NGOs (wie z.B. Greenpeace) weit verbreitet.

Der teilweise zu beobachtende Opportunismus von Unternehmen, der im Allgemeinen mit dem Begriff „Green Washing“ bezeichnet wird, kann zu einem generalisierten Misstrauen auch gegenüber jenen Unternehmen führen, die sich ernsthaft um eine nachhaltige Geschäftspolitik bemühen. Bezeichnete der Begriff „Green Wash“ ursprünglich die vorgebliche Umweltorientierung von Unternehmen aus Gründen der Image- und Reputationsverbesserung, ohne dass diese vorgegebene Umweltorientierung tatsächlich auf einer hohen objektiven ökologischen Effektivität basierte, wird dieser Begriff im Kontext eines nun auch soziale Gesichts-

punkte umfassenden Nachhaltigkeitsverständnisses auch auf die Vorspiegelung sozial nachhaltigen Verhaltens angewandt. Einige Autoren sprechen im Kontext vorgegebener Nachhaltigkeitsorientierung von Unternehmen auch von „Blue Wash“ oder „sweat-wash“.<sup>10</sup> Die Skepsis der Stakeholder gegenüber der Motivation für unternehmerische Nachhaltigkeits- oder CSR-Initiativen kann deren Effektivität im Bezug auf den Reputationsaufbau massiv einschränken bzw. diese Bemühungen in Ihrer Wirkung sogar ins Negative umkehren.<sup>11</sup>

Die Gefahr des Argwohns gegenüber einer nachhaltigkeitsorientierten Profilierung kann in Abhängigkeit der Ausprägungen der bereits bestehenden Nachhaltigkeits-Reputation (hoch, mittel-niedrig, keine) und der auf Nachhaltigkeitsinhalte bezogenen Positionierungsstrategie (Neu-/Umpositionierung, Positionswahrung, Profilverstärkung) typologisiert werden (vgl. Abbildung 2).

Vor allem diejenigen Unternehmen, für die eine Nachhaltigkeitsorientierung eine Neu- oder Umpositionierung<sup>12</sup> bedeutet, haben vor diesem Hintergrund einige Anforderungen zu beachten, um die Profilierungsziele der Erhaltung bzw. des Aufbaus einer positiven Reputation sowie von Stakeholder-

präferenzen zu erreichen. Dies gilt je nach Ausprägung der bereits aufgebauten Nachhaltigkeits-Reputation, wenngleich in etwas geringerem Maße, auch für Unternehmen, die Nachhaltigkeit weiterhin (Positionswahrung) oder verstärkt (Profilverstärkung) in ihre Profilierung einbeziehen möchten.<sup>14</sup>

Die zu beachtenden Anforderungen zielen primär auf den Misstrauensabbau und den Vertrauensaufbau, um dem Argwohn und der impliziten Opportunismusannahme entgegenzuwirken.

Unternehmen müssen grundsätzlich und vor allem in ihrer Kommunikation bei den Zielgruppen als glaubwürdig wahrgenommen werden, damit überhaupt einzelne Nachhaltigkeitsleistungen bei der Zielgruppe positiv wahrgenommen und als zusätzliche Markenassoziationen abgespeichert werden. Zentrale Voraussetzung für Glaubwürdigkeit ist die Transparenz, das heißt die (wahrgenommene) externe Nachvollziehbarkeit, Überprüfbarkeit und Erlebbarkeit (bzw. Bestätigung) der vermittelten Markeneigenschaften. Grundlage der transparenten Vermittlung von Nachhaltigkeitsinhalten ist daher eine hohe und nachweisbare Nachhaltigkeitsleistung, die durch die Aktivitäten im „gelebten Unternehmensalltag“ (Corporate Behaviour) belegt werden muss. Es ist somit grundsätzlich empfehlenswert, tatsächliche Leistungsbeweise in den von den Stakeholdern als besonders relevant wahrgenommenen Aspekten Unternehmerischer Nachhaltigkeit der externen Markenkommunikation vorausgehen zu lassen. Unabhängige Zertifizierungen und die Kooperation mit Stakeholdergruppen können einen wichtigen Beitrag zur Schaffung von Glaubwürdigkeit und Transparenz leisten. Dieses Vorgehen eines leistungs-basierten Markenaufbaus kann vor dem Verdacht des „Green Wash“ schützen.<sup>15</sup>

Folgende von den Unternehmen zu erfüllende Erfolgsvoraussetzungen lassen sich insgesamt identifizieren:<sup>16</sup>

- Integrität und Glaubwürdigkeit durch Transparenz,
- Stakeholdereinbindung (Kooperations- und Dialogorientierung),

- Etablierung und „Leben“ einer nachhaltigkeitsorientierten Markenidentität (Corporate Identity),
- Nachweisbare Nachhaltigkeitsperformance in den grundsätzlichen und ausgewählten spezifischen Bereichen,
- Vermittelte Transparenz der Unternehmensaktivitäten und Nachhaltigkeitsleistung (durch Gütesiegel, Rankings und unabhängige Bewertungen),
- Nutzenstiftung der spezifisch gewählten Nachhaltigkeitseigenschaften für die avisierten Stakeholdergruppen.

Werden diese Anforderungen beachtet und konsequent umgesetzt, so können bei entsprechenden Rahmenbedingungen die Risiken des Argwohns so weit als zielgruppen-, unternehmens- und branchenmöglich minimiert werden.

### 3. Nachhaltigkeitsorientierte Positionierungseigenschaften für Unternehmensmarken

Für die Auswahl der Positionierungseigenschaften für eine nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensmarke kann auf einen Kriterienkatalog Unternehmerischer Nachhaltigkeit zurückgegriffen werden, der auf der Basis internationaler Standards zur Nachhaltigkeitsberichterstattung<sup>17</sup> sowie weiterer in der Unternehmenspraxis relevanter Nachhaltigkeitskriterien zusammengestellt ist und in ähnlicher Form in der ersten weltweiten und größten Stakeholderbefragung zum Non-Financial Reporting zum Einsatz kam.<sup>18</sup> Er erscheint vor dem Hintergrund der Ausrichtung auf die Kommunikation von Unternehmerischer Nachhaltigkeit an Stakeholder sowie der angemessenen Verdichtung der Einzelkriterien zu Eigenschaftskategorien für einen Überblick der allgemein verfügbaren Positionierungseigenschaften als geeignet. Die Rangfolge der Auflistung der Eigenschaftskategorien in Tabelle 1 entspricht dabei auch der in der oben genannten empirischen Studie erfassten Relevanzrangfolge aus Stakeholdersicht.

*Tabelle 1: Eigenschaftskategorien Unternehmerischer Nachhaltigkeit (je Dimension in stakeholderübergreifend sekundärempirisch erfasster, absteigender Relevanzrangfolge)<sup>19</sup>*

Unternehmerische Nachhaltigkeit (Makro-Eigenschaft)		
Grundprinzipien (GP): Kooperations- und Dialogorientierung, Integrität und Transparenz (Meta-Eigenschaften)		
Eigenschaftsdimensionen (D)	(K <sub>n</sub> )	Eigenschaftskategorien (K) (Mikro-Eigenschaften)
Ökonomische Effektivität (D <sub>1</sub> )	K <sub>1</sub>	Corporate Governance (d.h. Kontrolle des Managements im Sinne der Aktionäre)
	K <sub>2</sub>	Instrumente des Nachhaltigkeitsmanagements
	K <sub>3</sub>	Business Case (d.h. Geschäftsrelevanz) für Nachhaltigkeit
	K <sub>4</sub>	Risikomanagement
	K <sub>5</sub>	Forschung und Entwicklung
	K <sub>6</sub>	Qualitätsmanagement
	K <sub>7</sub>	Einbindung der Zulieferer
	K <sub>8</sub>	Zusammensetzung der Wertschöpfungskette
	K <sub>9</sub>	Betriebswirtschaftliche Leistung (Kernkennzahlen)
	K <sub>10</sub>	Volkswirtschaftliche Leistung
Ökologische Effektivität (D <sub>2</sub> )	K <sub>11</sub>	Investitionen/Aktienanteile
	K <sub>3</sub>	Energie-/Ökoeffizienz
	K <sub>4</sub>	Umweltpolitik/-leitlinien
	K <sub>5</sub>	Klimaschutz/Treibhausgasemissionen
	K <sub>15</sub>	Umweltstandards
	K <sub>16</sub>	Umweltschutz im Produktionsprozess
	K <sub>17</sub>	Umweltmanagementsysteme
	K <sub>18</sub>	Boden- und Wasserschutz
	K <sub>19</sub>	Abfallaufkommen/Recycling
	K <sub>20</sub>	Produktbezogener Umweltschutz
Soziale Effektivität (D <sub>3</sub> )	K <sub>21</sub>	Herkunft der eingesetzten Energie (erneuerbare Energien)
	K <sub>6</sub>	Rohstoffverbrauch der Lieferanten
	K <sub>7</sub>	Beachtung von Menschenrechten
	K <sub>8</sub>	Gesundheitsschutz/Arbeitssicherheit
	K <sub>9</sub>	Wirtschaftsethisches Verhalten
	K <sub>10</sub>	Sozialstandards in Entwicklungsländern
	K <sub>11</sub>	Sozialmanagement
	K <sub>12</sub>	Bestechlichkeit und Korruption
	K <sub>13</sub>	Sozialpolitik/-leitlinien
	K <sub>14</sub>	Gleichberechtigung/Diversity
	K <sub>15</sub>	Lieferantenkontrolle
	K <sub>16</sub>	Verbraucherschutz/Produktkennzeichnung
K <sub>17</sub>	Aus- und Weiterbildung	
K <sub>18</sub>	Arbeitnehmervertretung/Mitbestimmung	
K <sub>19</sub>	Umgang mit Nachbarn/Anwohnern	
K <sub>20</sub>	Corporate Citizenship (z.B. Spenden, Kultur-/Sportförderung etc.)	

Beim Einsatz Unternehmerischer Nachhaltigkeit zur Profilierung können drei Verdichtungsebenen der Positionierungseigenschaften unterschieden werden:<sup>20</sup> Die oberste Ebene der Verdichtung stellt dabei die übergeordnete Makro-Eigenschaft „Unternehmerische Nachhaltigkeit“ dar, die in jedem Fall bei den Zielgruppen verankert werden muss. Diese Ebene muss, entsprechend der Stärke der angestrebten Nachhaltigkeitsprofilierung, innerhalb der einzelnen Elemente der Corporate Identity umgesetzt werden und in der Unternehmensmission/-vision und gegebenenfalls auch in den einzelnen Unternehmensstrategien Berücksichtigung finden. Ein Beispiel für eine gelungene Umsetzung liefert die BASF SE, in deren Leitlinien es heißt: „Wir treten für nachhaltige Entwicklung ein“ (Auszug Unternehmensvision) und „Nachhaltig zu wirtschaften bedeutet für uns, wirtschaftlichen Erfolg mit dem Schutz der Umwelt und gesellschaftlicher Verantwortung zu verbinden und so zu einer lebenswerten Zukunft für kommende Generationen beizutragen“ (Auszug Unternehmensstrategie).<sup>21</sup>

Die nächste Ebene konstituiert sich aus den Grundprinzipien (GP) Unternehmerischer Nachhaltigkeit, Kooperations- und Dialogorientierung, Integrität und Transparenz (Meta-Eigenschaften). Die GP sind ebenfalls als Positionierungseigenschaften einsetzbar. Sie können ihrerseits praktisch bei allen Stakeholdern einen Nutzen stiften, und sind daher grundsätzlich stakeholdergruppenübergreifend implementierbar. Zudem weisen sie überwiegend eine auch empirisch nachgewiesene hohe Relevanz für die Vertrauensbildung auf.<sup>22</sup> Diese Grundprinzipien sind auch essenziell für eine nachhaltigkeitsorientierte CI, und es empfiehlt sich, diese in angepasster Form als grundlegende Unternehmenswerte (Corporate Core Values) zu verankern. Auch diese Verankerung lässt sich am Praxisbeispiel in den Unternehmensgrundsätzen und -leitlinien der BASF SE dokumentieren [Auszug]: „Nachhaltiger wirtschaftlicher Erfolg im Sinne von Sustainable Development ist Voraussetzung für unsere Aktivitäten. Wir schaffen

Werte im Interesse unserer Kunden, Anteilseigner sowie unserer Mitarbeiter und übernehmen Verantwortung in der Gesellschaft [Makro-Eigenschaft, Anm. d. Verf.] (...) Wir gehen fair und respektvoll miteinander um. Wir suchen den offenen, vertrauensvollen Dialog im Unternehmen, mit unseren Geschäftspartnern und relevanten gesellschaftlichen Gruppen. (...) Wir handeln in Übereinstimmung mit unseren Worten und Werten. Wir achten die Gesetze und respektieren die allgemein anerkannten Gebräuche der Länder, in denen wir tätig sind [Grundprinzipien, Anm. d. Verf.].“<sup>23</sup>

Die darauf folgende Ebene besteht aus den drei Eigenschaftsdimensionen (D) Unternehmerischer Nachhaltigkeit, der ökonomischen (D1), ökologischen (D2) und sozialen Effektivität (D3). Um die Makro-Assoziation „Unternehmerische Nachhaltigkeit“ in der Profilierung zu fördern, sind die drei Eigenschaftsdimensionen (D1-3) in der Positionierung zu berücksichtigen und in unternehmensindividueller Ausprägung ebenfalls bei den Zielgruppen zu verankern. Die darauf folgende Ebene mit nun stark zunehmender Differenzierung dient der Konkretisierung der Profilierung der jeweiligen Eigenschaftsdimension (Dx) und besteht aus den Eigenschaftskategorien (K) Unternehmerischer Nachhaltigkeit (Mikro-Eigenschaften), die jeweils einer der Eigenschaftsdimensionen [D] untergeordnet sind. Bei Selektion, formaler Ausgestaltung und Gewichtung dieser Mikro-Eigenschaften ist auf die spezifischen Anforderungen und Idealvorstellungen der einzelnen Zielgruppen des Unternehmens zu achten. So ist beispielsweise die aggregierte Eigenschaftsdimension „ökologische Effektivität“ durch konkrete und der jeweiligen Zielgruppe (oder allen Zielgruppen) bekannte und von ihr (oder von ihnen) als wichtig erachtete Messgrößen, wie Emissionsreduktion, Ressourceneinsparung, Abfallvermeidung usw. aufzuladen. Je nach Zielgruppe ist dabei die Terminologie so zu wählen, dass sich konkrete Vorstellungen und die übergeordneten Assoziationen bilden können. Hierzu ist anzumerken, dass schon der





*Entwicklung und Forschung in der BASF SE: Solarzellentechnologie auf Basis organischer Materialien*

Begriff „Nachhaltigkeit“ in der Kommunikation nicht für alle Zielgruppen gleichermaßen geeignet ist und gegebenenfalls in Termini wie „gesellschaftliche und ökologische Verantwortung bei Sicherstellung des ökonomischen Erfolgs“ zu überführen ist. So ist der Begriff Nachhaltigkeit noch immer weiten Teilen der Bevölkerung unbekannt bzw. können keine konkreten Assoziationen dazu genannt werden.<sup>24</sup> Die aus den Kriterienkatalogen entnommenen Positionierungseigenschaften sind zusätzlich durch unternehmensspezifisch im Rahmen von Stakeholderdialogen erarbeitete Kriterien zu ergänzen.<sup>25</sup>

Die im Vergleich zu den übergeordneten Ebenen (D, GP) schon deutlich konkreteren Kriterien (Kx) der Ebenen D1-D3 sind nun in den Instrumentalbereichen des CI-Mix (Corporate Design, Communications und Behaviour) entsprechend umzusetzen, wobei nach dem hier vertretenen Verständnis die konkreten Aktivitäten (Corporate Behaviour) der Kommunikation dieser Aktivitäten (Corporate Communications) als „Vorleistung“ vorausgehen sollten, um den Grundanforderungen eines Corporate Sustainability Branding zu entsprechen (s. o.). Dabei lassen sich für jedes der aufgeführten Kriterien diverse konkrete Maßnahmen ableiten. Als Beispiel sei das in der Chemieindustrie etablierte Programm „Responsible Care®“ angeführt.<sup>26</sup>

Ergänzend ist anzumerken, dass sich die Eigen-

schaftskategorien in der Tabelle 1 aufgrund ihrer Herkunft aus der Nachhaltigkeitsberichterstattung als rein sachlich-informativ (d.h. rational) kennzeichnen lassen. Dennoch bieten sie eine gute Orientierung für die Auswahl der grundsätzlich relevanten Eigenschaften, die in der Positionierung jedoch zielgruppen- und instrumentengerecht zu vermitteln, konkret im Unternehmenskontext auszugestalten und gegebenenfalls zu „emotionalisieren“ sind, um auch eine affektive Wirkung zu erreichen. Zudem sind sie in der vorliegenden Form neutral formuliert, d.h. sie treffen keine Aussage über die für eine Positionierung einzusetzende Ausprägungsform, die zur Bedienung der Zielgruppenbedürfnisse und zur Vermittlung einer hohen Nachhaltigkeitsperformance notwendig ist, sei es quantitativ (z.B. „Hohe Ökoeffizienz“) oder qualitativ (z.B. strenge/absolute Beachtung von Menschenrechten“).

## 4. Erfolgsvoraussetzung und potenzielle Schwierigkeiten

Die unternehmerischen Investitionen in Nachhaltigkeitsleistung können mitunter zunächst nur einem kleineren Kreis von Angestellten im Unternehmen und eventuell einigen wenigen, externen Experten bekannt sein. Zwar können sie nur dann ihre positive Wirkung auf die Unternehmensreputation entfalten, wenn auch die entsprechenden Zielgruppen über das Engagement und die erreichten Leistungen in Kenntnis gesetzt werden. Doch kann, wie in Kapitel zwei dargelegt, die Kommunikation der Leistungen durch das Unternehmen auch die Reputation schädigen, wenn diese nicht als glaubwürdig wahrgenommen wird. Angesichts dieser grundsätzlichen „Zwickmühle“ gilt es jedoch zu bedenken, dass die aktuelle Wahrnehmung und Bewertung des Unternehmens durch die Stakeholder (also die aktuelle Unternehmensreputation) zwar definitiv eine Form der (Unternehmens-)Realität ist, andererseits aber die Reputation durch ein entsprechendes Engagement und entsprechende

Leistungen des Unternehmens sowie deren glaubwürdige Kommunikation beeinflussbar ist. Im Umkehrschluss kann eine schlechte (Nachhaltigkeits-) Reputation also auf einem Mangel an Vertrautheit mit den Unternehmensaktivitäten (fehlendes Wissen) oder auf einem Mangel an Glaubwürdigkeit (Argwohn) auf Grund von niedriger Leistung und/oder nicht faktenbasierter, ungläubwürdiger Kommunikation beruhen (vgl. Abbildung 3).

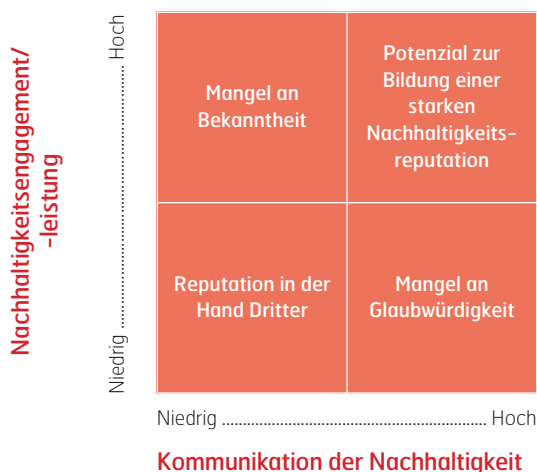


Abb. 3: Typologie zur Verdeutlichung des Zusammenspiels von Nachhaltigkeitsleistung und -kommunikation

Wenn auch bereits die Erzielung hoher Nachhaltigkeitsleistungen eine Organisation unbestritten vor große Anforderungen stellt, so bleibt doch deren glaubwürdige Kommunikation eine der Hauptschwierigkeiten, wenn es darum geht, die positiven Reputationseffekte auch tatsächlich zu realisieren. Dies gilt umso mehr, als viele Stakeholder gegenüber einer nachhaltiges Engagement versprechenden Unternehmenskommunikation „abzustumpfen“ drohen. Auch wird es auf Grund vieler negativer Bei-

spiele der jüngeren Vergangenheit zunehmend schwieriger, den vielfach vorhandenen Grund-Argwohn hinsichtlich der Ernsthaftigkeit der Nachhaltigkeitsbemühungen abzubauen.

Da die Zahl der Unternehmen, welche sich im Bereich Nachhaltigkeit engagieren und dies intensiv kommunizieren, in den letzten Jahren massiv zugenommen hat, wird es für das einzelne Unternehmen immer schwerer aus der Masse herauszustecken und für sich eine individuelle, differenzierende Nachhaltigkeitspositionierung zu finden. So findet sich praktisch kein bekanntes Großunternehmen mehr, welches für sich kein Engagement in Bezug auf gesellschaftliche Verantwortung, CSR oder Nachhaltigkeit proklamieren würde, sei es im Internet und/oder in Anzeigen. Es bleibt abzuwarten, inwieweit die Entwicklung in eine Basisanforderung, eine Art Hygienefaktor in Bezug auf die Erfüllung von Nachhaltigkeitskriterien mündet, die etwaige Differenzierungspotenziale noch weiter reduziert.

## 5. Fazit

Angesichts des zunehmenden Wettbewerbs fällt es Unternehmen immer schwerer, sich im Umfeld gegenüber verschiedenen Stakeholdern zu profilieren. Nicht nur die Marktleistung sondern auch die Unternehmensleistung im Bereich der sozialen und ökologischen Anforderungen sichern langfristig die Unternehmensreputation und -akzeptanz. Die Einbeziehung von Nachhaltigkeitsanforderungen bildet die zentrale Grundlage für das Corporate Sustainability Branding. Die derartige Führung von Unternehmensmarken erlangt eine besondere Komplexität, da sie zum einen den Anforderungen von unterschiedlichen Stakeholdern gerecht werden muss und zum anderen dabei vor das Problem einer glaubwürdigen Kommunikation der erbrachten Leistungen gestellt ist. Welche Nachhaltigkeitseigenschaften eines Unternehmens stakeholderübergreifend oder stakeholder-spezifisch im Markenbild zu verankern sind, bedarf

einer dezidierten Analyse der Stakeholderanforderungen. Grundsätzlich gilt auch im Fall der nachhaltigkeitsorientierten Markenprofilierung der Grundsatz, dass Vertrauen und Glaubwürdigkeit nur auf der Basis echter Leistungsvorteile gedeihen können. Die derzeitige Entwicklung in Richtung einer Nachhaltigkeits-Grundanforderung an alle (Groß-)Unternehmen erschwert die Realisierung von echten Positionierungsvorteilen jedoch zusätzlich.

- <sup>1</sup> Vgl. z.B. Fryxell, G. E., Wang, J. (1994): The Fortune Corporate "Reputation" Index: Reputation for What?, in: Journal of Management, Vol. 20, No. 1, S. 4 f.; Fombrun, C. J. (2001): Corporate Reputation – Its Measurement and Management, in: Thexis, Nr. 4, S. 7 ff.
- <sup>2</sup> Vgl. z.B. Demuth, A. (2000): Das strategische Management der Unternehmensmarke, in: Markenartikel, Nr. 1, S. 5 f.; Einwiller, S., Will, M. (2001): Corporate Branding Study. Theoretical Concepts and Empirical Findings, mcm-institute Working Report 2001-01, St. Gallen, S. 6 f.
- <sup>3</sup> Hatch, M., Schultz, M. (2001): Den Firmennamen zur Marke machen, in: Harvard Businessmanager, Nr. 4, S. 20; Bruhn, M. (2003): Markenpolitik – Ein Überblick zum „State of the Art“, in: DBW 63, Nr. 2, S. 180.
- <sup>4</sup> Vgl. z.B. Pringle, H., Thompson, M. (2002): Marken mit Seele. Mehr Erfolg durch soziales Marketing, Weinheim, S. XIX f. u. 3 ff.; Brady, A. K. O. (2003b): How to generate sustainable brand value from responsibility, in: Journal of Brand Management, Vol. 1, No. 4-5, S. 119 ff.
- <sup>5</sup> Willmott, M. (2003): Citizen Brands. Putting Society at the Heart of Your Business, Chichester et al., S. 2.
- <sup>6</sup> Hermann, S. (2005): Corporate Sustainability Branding. Nachhaltigkeits- und stakeholderorientierte Profilierung von Unternehmensmarken, Wiesbaden, S. 21.
- <sup>7</sup> Vgl. Willmott, M. (2003): Citizen Brands: Corporate Citizenship, Trust and Branding, in: Journal of Brand Management, Vol. 1, No. 4-5, S. 208.
- <sup>8</sup> Vgl. Swift, T. (2001): Trust, Reputation and Corporate Accountability to Stakeholders, in: Business Ethics: A European Review, Vol. 1, No. 1, S. 16.
- <sup>9</sup> Vgl. zu dieser Einschätzung exemplarisch Frankental, P. (2001): Corporate Social Responsibility – a PR invention?, in: Corporate Communications, Vol. 6, No. 1, S. 18 - 10; Papendick, U. (2003): Corporate Citizens – Tue Gutes und Rede darüber, in: Manager Magazin, Nr. 6, S. 10-14.
- <sup>10</sup> Vgl. Brady, A. K. O. (2003): How to generate Sustainable Brand Value from Responsibility, in: Journal of Brand Management, Vol. 1, No. 4-5, S. 122.
- <sup>11</sup> Vgl. Yu, L. (2003): The Perception of Deception, in: MIT Sloan Management Review, Spring, S. 2.
- <sup>12</sup> Zur Problematik und den Anforderungen des Re-Branding, dessen Basis die Re-Positionierung ist vgl. allgemein Berndt, R. (2003): Re-Branding: Neuer Name, neue Positionierung, in: IO New Management, Nr. 9, S. 3-16.
- <sup>13</sup> Hermann, S. (2005): Corporate Sustainability Branding. Nachhaltigkeits- und stakeholderorientierte Profilierung von Unternehmensmarken, Wiesbaden, S. 71.

<sup>14</sup> Vgl. Allgayer, F. (2001): Imagewäsche mit Nachhaltigkeit, in: Media & Marketing, Nr. 1, S. 18 ff.

<sup>15</sup> Vgl. Brady, A. K. O. (2003): How to Generate Sustainable Brand Value from Responsibility, in: Journal of Brand Management, Vol. 1, No. 4-5, S. 119 ff.

<sup>16</sup> Vgl. Hermann, S. (2005): Corporate Sustainability Branding. Nachhaltigkeits- und stakeholderorientierte Profilierung von Unternehmensmarken, Wiesbaden, S. 73 f.

<sup>17</sup> Vgl. zur Nachhaltigkeitsberichterstattung allgemein Schönborn, G., Steinert, A. (Hrsg.) (2001): Sustainability Agenda. Nachhaltigkeitskommunikation für Unternehmen und Institutionen, Neuwied et al.; IÖW, IMUG (Hrsg.) (2002): Nachhaltigkeitsberichterstattung. Praxis Glaubwürdiger Kommunikation für zukunftsfähige Unternehmen, Berlin.

<sup>18</sup> Vgl. ECC Kohtes Klewes GmbH, Fishburn Hedges Ltd. (Hrsg.) (2003): Global Stakeholder Report 2003: Geteilte Werte?, Bonn/ London, S. 11 ff.

<sup>19</sup> Quelle: i.A. GRI (Hrsg.) (2002): Sustainability Reporting Guidelines 2002, Boston, S. 47 ff.; ECC Kohtes Klewes GmbH, Fishburn Hedges Ltd. (Hrsg.) (2003): Global Stakeholder Report 2003: Geteilte Werte?, Bonn/London, S. 11 ff.

<sup>20</sup> Vgl. zu den folgenden Ausführungen Hermann, S. (2005): Corporate Sustainability Branding. Nachhaltigkeits- und stakeholderorientierte Profilierung von Unternehmensmarken, Wiesbaden, S. 80 f.

<sup>21</sup> Abruf von: <http://www.basf.com/group/corporate/de/about-basf/vision-values-principles/vision>, Abruf am 25.08.2009.

<sup>22</sup> Vgl. zu den Determinanten der Vertrauensbildung im Kontext von Kundenbeziehungen Lorbeer, A. (2003): Vertrauensbildung in Kundenbeziehungen, Wiesbaden, S. 11 ff.

<sup>23</sup> Abruf von: <http://www.basf.com/group/corporate/de/about-basf/strategy/index>, Abruf am 25.08.2009.

<sup>24</sup> Vgl. hierzu Brand, K.-W. (2000): Kommunikation über nachhaltige Entwicklung, oder: Warum sich das Leitbild der Nachhaltigkeit so schlecht popularisieren lässt, Abruf von: <http://www.sowi-onlinejournal.de>, Zugriff vom 06.08.2002; UBA (Hrsg.) (2003): Umweltbewusstsein in Deutschland 2002, Berlin; Hoppe, J., Ferdinand, N. (2003): Den Begriff mit Leben füllen, in: Ökologisches Wirtschaften, Nr. 1, S. 12-13.

<sup>25</sup> Vgl. Brady, A. K. O. (2003): How to generate sustainable brand value from responsibility, in: Journal of Brand Management, Vol. 1, No. 4-5, S. 126.

<sup>26</sup> Vgl. International Council of Chemical Associations, <http://www.responsiblecare.org/page.asp?p=6341&l=1>, Abruf am 25.08.2009.

## KONTAKT

Steffen P. Hermann

[steffen.hermann@tns-global.com](mailto:steffen.hermann@tns-global.com)




 Henkel

*A Brand like a friend*

## Praxisbeispiel: Henkel AG & Co. KGaA

# Erfolgsfaktor Nachhaltigkeit

Text: Marcus Kuhnert und Christian-André Weinberger

Immer mehr Verbraucher fordern von Unternehmen neben Qualität und Innovationen auch den Nachweis für nachhaltiges Wirtschaften – das heißt, die Erfüllung der Bedürfnisse der jetzigen Generation, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden. Zusätzlich zur Leistung rückt die Nachhaltigkeitsbilanz von Produkten immer stärker in den Mittelpunkt von Kaufentscheidungen. Märkte und Verbraucher erwarten von Unternehmen, dass sie im Rahmen ihrer unternehmerischen Verantwortung Wertbeiträge für die Gesellschaft als ganzes leisten. Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility (CSR) – Henkel verwendet die Begriffe synonym – entwickeln sich somit immer mehr zum Differenzierungskriterium im Markt und zum strategischen Wettbewerbsfaktor.

Ebenso haben viele Unternehmen erkannt, dass führende Positionen im Markt zukünftig nur über Beiträge zu den globalen Herausforderungen – wie Klimawandel, Ressourcenknappheit oder sozialer Fortschritt – zu erreichen sind. Doch nur wenige können glaubwürdig auf eine vergleichbar substantielle Nachhaltigkeitstradition wie Henkel zurückblicken. Die frühe Themenführerschaft in Bezug auf nachhaltiges und verantwortliches Wirtschaften hat dem Unternehmen eine ausgezeichnete Reputation und weltweit führende Marktpositionen einge-

bracht. Einen Vorsprung, den das Unternehmen halten will. Eine besondere Herausforderung dabei ist, die vielfältigen CSR/Nachhaltigkeitsleistungen auf Unternehmensebene in glaubwürdige Kommunikationskonzepte zu übersetzen und so einen Mehrwert für die operativen Geschäfte zu generieren.

### Nachhaltigkeit/CSR: Fest verankert in Henkel DNA

Bei Henkel gilt seit jeher der Grundsatz: Entscheidend ist, wie sich das Unternehmen bei der Erzielung von Gewinnen verhält. Diese Grundeinstellung, entlang der gesamten Wertschöpfungskette verantwortlich zu handeln, ist seit der Firmengründung im Unternehmen verankert. Als der Kaufmann Fritz Henkel 1876 seine Waschmittelfirma gründete, hatte er die Vision, das Leben der Menschen leichter, besser und schöner zu machen. Von Anfang an übernahm das Unternehmen Verantwortung für seine Angestellten, Nachbarn und die Gesellschaft. So wurde bereits 1912 eine Erste-Hilfe-Station eingerichtet, und eine hauptamtliche Krankenschwester eingestellt. Seit 1927 wurde mit Erfolg an der Verbesserung der Arbeitssicherheit durch planmäßige Unfallverhütung gearbeitet. Die Einführung regelmäßiger ökologischer Gütekontrollen bei Wasch- und Reinigungsmitteln

1959 bildete den Ausgangspunkt für die ökologische Absicherung von Produkten und der Produktion.

Bereits 1972 mahnte der damalige Firmenchef Dr. Konrad Henkel auf der Hannover Messe: „Unternehmen, die nur in Gewinnen denken, werden bald eine Menge zu verlieren haben.“ Er war überzeugt, dass ökonomische, ökologische und soziale Ziele des Unternehmens im Einklang stehen müssen. In Vorbereitung des Umweltgipfels von Rio de Janeiro (1992) unterzeichnete der amtierende Henkel-Chef Prof. Dr. Helmut Sihler 1991 als einer der ersten Unternehmensvertreter die „Business Charter for Sustainable Development“ der Internationalen Handelskammer (ICC). Im Jahr 1993 trat Henkel dem Weltindustrierat für Umweltschutz bei. Dieser wurde 1996 in den World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) zusammengeführt, in dem Henkel somit ebenfalls Gründungsmitglied ist. Auch Dr. Hans-Dietrich Winkhaus rief während seiner Amtszeit bei Henkel bereits 1995 das Unternehmensleitbild „Wettbewerbsvorteile durch Öko-Leadership“ aus. Heute hat Henkel weltweit Managementsysteme für Sicherheit, Gesundheit und Umwelt eingerichtet und den Gedanken der Nachhaltigkeit fest in der Unternehmenspolitik verankert.

Das Leitbild eines naturgemäß gewinnorientierten Unternehmers, der zugleich die ökologische und gesellschaftliche Dimension seines Handelns beachtet sowie intern seine soziale Verpflichtung als Arbeitgeber erfüllt, haben die Mitglieder der Familie Henkel seit jeher auf das Top-Management und das gesamte Unternehmen übertragen. Diese Tradition gilt bei Henkel als besonderes Kennzeichen und strategischer Wettbewerbsvorteil. Einer der Unternehmenswerte von Henkel lautet daher „Wir wirtschaften nachhaltig und gesellschaftlich verantwortlich“. Beide Begriffe bedingen sich gegenseitig. Denn nur wer gesellschaftlich verantwortlich handelt, wirtschaftet nachhaltig, also zukunftsfähig. Henkel ist überzeugt, dass nachhaltiges Wirtschaften zur langfristigen Wertsteigerung des Unternehmens beiträgt.



Abb. 1: Henkel Fokusfelder

## Strategische Umsetzung: Umfassendes Bekenntnis zu nachhaltigem Wirtschaften

Nachhaltig wirtschaften kann nur, wer alle Aktivitäten des Unternehmens im Blick hat. Henkel hat daher eine umfassende Nachhaltigkeitsstrategie entwickelt, die alle Stufen der Wertschöpfungskette einschließt – von den Rohstoffen über Produktion und Transport bis zu Anwendung und Entsorgung. Das Ziel: die Nachhaltigkeitsbilanz des Unternehmens und seiner Produkte ganzheitlich verbessern. Dabei sollen Verbesserungsmaßnahmen dort ansetzen, wo die Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft besonders relevant sind und Verbesserungen effizient realisiert werden können.

Mit seinen Geschäftstätigkeiten und Produkten will das Unternehmen in fünf Fokusfeldern positive Beiträge zu einer nachhaltigen Entwicklung leisten: Energie und Klima, Wasser und Abwasser, Material und Abfall, Gesundheit und Sicherheit sowie gesellschaftlicher und sozialer Fortschritt. So fokussiert Henkel seine Aktivitäten und Geschäftstätigkeit entlang der Wertschöpfungskette systematisch auf diese fünf zentralen Themen.

## “What gets measured gets done“

Bereits in den 1980er Jahren hat sich Henkel in seinen „Grundsätzen und Zielen zu Umweltschutz und Sicherheit“ zum Arbeitsschutz, zu Ressourcenschonung und Emissionsminderung verpflichtet.

### Nachhaltigkeitsbilanz 1998 bis 2007

Umweltkennzahlen pro Tonne Produktionsmenge, Arbeitsunfälle pro eine Million Arbeitsstunden

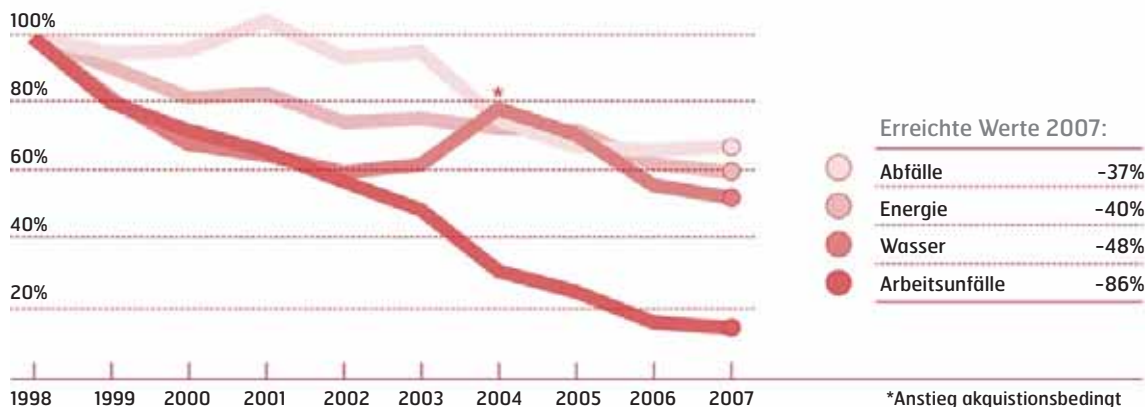


Abb. 2: Jahresbilanz

Diese Ziele wurden auf Unternehmens- und Standortebene fortgeschrieben und so erhebliche Verbesserungen erreicht:

Allein in den zehn Jahren von 1997 bis 2007 konnten die Arbeitsunfälle um 86 Prozent, der Wasserverbrauch um 48 Prozent, das Abfallaufkommen um 37 Prozent und der Energieverbrauch um 40 Prozent reduziert werden. Durch die Einsparungen beim Energieverbrauch wurden auch die damit verbundenen Kohlendioxid-Emissionen um 33 Prozent verringert (vgl. Abbildung 2).

Auf Grundlage der bis 2007 erreichten Verbesserungen hat Henkel konzernweite Ziele für die nächsten fünf Jahre definiert. So will das Unternehmen den Wasserverbrauch und das Abfallaufkommen pro Tonne Produktionsmenge bis 2012 um weitere 10 Prozent, sowie den Energieverbrauch um weitere 15 Prozent reduzieren. Die Zahl der Arbeitsunfälle soll bis 2012 um weitere 20 Prozent sinken.

### Nachhaltigkeit als Motor für Innovation und Wachstum

Die Henkel-Fokusfelder sind zudem seit 2008 in dem unternehmensweit standardisierten Innovationsprozess systematisch verankert. Denn nur wenn die Kriterien des nachhaltigen Wirtschaftens von Anfang an in den Innovationsprozess einfließen, lässt sich ein weiteres Selbstverständnis des Unternehmens erfüllen: Alle neuen Produkte leisten in mindestens einem Fokusfeld einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung. In das Innovationsmanagement fließen internationale Trendanalysen ebenso ein wie Erkenntnisse

aus dem direkten Dialog mit Kunden, Verbrauchern und Experten. Ergebnisse aus Lebenszyklusanalysen zeigen, wo die Auswirkungen auf Mensch und Umwelt besonders relevant sind, und liefern Ansatzpunkte für Verbesserungen. Der Nachhaltigkeitscheck anhand der Fokusfelder hilft nicht nur, neue Trends zu integrieren und zu nutzen, sondern bindet auch das langjährige Wissen des Unternehmens zum Thema Nachhaltigkeit ein.

### Erfahrungen aus 130 Jahren gelebter Verantwortung

Bereits Fritz Henkel hatte die Vision, mit seinen Waschmitteln das sehr mühselige Wäschewaschen zu erleichtern. Die „Revolution des Waschtags“ gelang ihm und seinen Söhnen Fritz Henkel jun. und Dr. Hugo Henkel 1907 mit Persil – dem weltweit ersten selbsttätigen Waschmittel. Es wäscht und bleicht ohne Chlor. Persil erspart das bis dahin körperlich anstrengende und das Textilgewebe angreifende Reiben von Hand; und Persil verbessert die Hygiene im Haushalt – unmittelbar erlebbare Beiträge von Henkel zum gesellschaftlichen Fortschritt (vgl. Abbildung 3).

Seitdem hat sich die Ausrichtung auf Nachhaltigkeit bei Henkel kontinuierlich entwickelt. Welche wichtige Rolle Innovationen für eine nachhaltige Entwicklung spielen, zeigt sich an den Erfahrungen der Persil-Produktentwickler.

Zum Beispiel in den 1950er Jahren ersetzte Henkel die Naturseife in Persil durch waschaktive Substanzen auf synthetischer Basis. Doch diese schäumten nicht

nur in der Maschine, sondern auch im Abwasser, da es noch zu wenige Kläranlagen gab und die Tenside schwer abbaubar waren. Die Folge: Schaumberge „krönten“ Flüsse und Seen. Als Reaktion führte Henkel bereits 1959 regelmäßige ökologische Gütekontrollen für alle Wasch- und Reinigungsmittel ein und beginnt mit der Entwicklung von leicht abbaubaren Tensiden und Testmethoden zur biologischen Abbaubarkeit von Inhaltsstoffen.

Mit der Markteinführung von Persil Phosphatfrei 1986 präsentierte Henkel erneut innovative Antworten in Bezug auf ökologische Herausforderungen und Veränderungen von Konsumgewohnheiten. Durch die Einrichtung einer Übergangsphase, in der das traditionelle sowie das neue, phosphatfreie Persil nebeneinander im Regal standen, wurde die Akzeptanz der neuen Produkte sichergestellt. Konsumenten erlebten unmittelbar, dass die phosphatfreie Rezeptur die Waschleistung nicht beeinträchtigte.

Die Grundlage für einen Beitrag zur Verringerung des Energieverbrauchs beim Waschen bildet die seit den 1970er Jahren betriebene Enzymforschung. Ohne den Einsatz von Hochleistungsenzymen wäre die hohe Leistung eines modernen Waschmittels bei niedrigen Temperaturen undenkbar. Bereits in den 1970er Jahren brachte Henkel Persil 70 auf den Markt – ein biologisch aktives Vollwaschmittel. Mit Hilfe der innovativen Enzyme in Persil 70 wurden auch synthetische, bunten Textilien richtig sauber, die nicht gekocht werden durften. Die Absenkung der Waschttemperaturen führte seitdem zu einer Senkung des Energiebedarfs im Haushalt. So konnte der Stromverbrauch pro Waschladung seit 1970 halbiert werden. Und damit die Kohlendioxid-Emissionen allein in Deutschland um 1,5 Millionen Tonnen reduziert werden (vgl. Abbildung 4).

Konsumentenstudien in den 1990er Jahren zeigten eine wachsende Nachfrage nach kleinen und leichteren Produkten und Verpackungen, woraus die Entwicklung der sogenannten Kompakt-Waschmittel hervorging. Betrug die Standarddosierung für einen Waschgang bei den klassischen Pulverwasch-

mitteln in den 1970er Jahren noch 280 Gramm, so ist es heute mit 67,5 Gramm bei Persil Megaperls nur noch ein Viertel der damaligen Menge.

Wie entscheidend die Dimension der Produktleistung für den Markterfolg ist, lernte Henkel bereits in den 1990er Jahren. 1993 führte Henkel Persil mit Plantaren ein, dessen Tenside zu 100 Prozent auf nachwachsenden Rohstoffen basierten. Der Slogan „leichter abbaubar als ein Blatt“ sowie die recycelbare Verpackung aus Leichtplastik und einer Papierbanderole erwiesen sich als zu abstrakt für den Massenmarkt. Konsumenten waren trotz der besseren Umweltbilanz nicht bereit, die geringere Waschleistung der neuen Tenside zu akzeptieren. Auch die „Öko-Leichtflasche“ wurde aufgrund ihrer Instabilität während der Anwendung vom Verbraucher abgelehnt (vgl. Abbildung 5).

### „Performance based on Sustainability“ als neuer Qualitätsstandard

Das Problem in den 1990er Jahren bestand darin, dass Produkte meist einseitig in Hinblick auf ihre ökologischen Eigenschaften optimiert wurden. Daher ist der geringe Markterfolg verständlich: für ein Waschmittel, das ökologisch top ist, aber Flecken nicht vollständig entfernt, finden sich schwer Käufer. Doch Henkel hat aus den Erfahrungen der Vergangenheit gelernt. Heute konzentriert sich das Unternehmen auf die Verbindung der Leistungsstärke seiner Marken mit gleichzeitiger Verantwortung für Mensch und Umwelt. Die Kombination nennt Henkel bei seinen Wasch- und Reinigungsmittelmarken „Performance based on Sustainability“ – also Leistung, die auf Nachhaltigkeit beruht.

In Kombination mit den Kriterien Qualität und Leistung eröffnet die Suche nach ökologischem und gesellschaftlichem Fortschritt großes Potential, die Entwicklung innovativer Produkte und intelligenterer Lösungen voranzutreiben. Dabei geht es nicht zwangsläufig um „grüne“ Produkte, sondern darum, intelligenter Lösungen anzubieten und dabei bes-





Abb. 3: Persil 1907



Abb. 4:  
Anzeige  
Stromsparen  
mit Persil



Abb. 5: Öko-Leichtflasche



Abb. 6: Terra Activ Range

ser zu sein als der Wettbewerb. Der Anspruch, dass jedes neue Produkt Konsumenten nicht nur eine exzellente Leistung bietet, sondern auch einen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung leistet, führt zu immer effizienteren Produkten und verbesserten technischen Lösungen. Henkel sieht in dieser Verbindung den zentralen Innovationstreiber der Zukunft und ein enormes Potential zur Förderung von intelligentem, nachhaltigerem Konsum. Wichtig ist dabei das Zusammenspiel aus Konsumentenbedürfnis (Leistung und Qualität) und emotionalem Markenmehrwert (Vertrauen und Verantwortung). Es ist diese Kombination von Produktleistung und Verantwortung durch die Henkel einen neuen Qualitätsstandard im Markt entstehen lässt.

Sichtbares Ergebnis der neuen Ausrichtung sind zum Beispiel Purex Natural Elements für den amerikanischen Markt oder die Marke Terra Activ in Deutschland und der Schweiz. Als Superkonzentrat erzielt das Flüssigwaschmittel Purex Natural Elements eine gleichbleibend hohe Waschleistung mit nur der Hälfte der herkömmlichen Dosiermenge. Das spart Wasser und Material in der Produktion und steigert die Effizienz der Logistik. In den USA erhielt Purex Natural Elements von der amerikanischen Umweltschutzbehörde als erstes Markenwaschmittel die renommierte Auszeichnung „Design for the Environment“.

Genauso bieten die Reiniger und Waschmittel der Marke Terra Activ sowohl eine ausgezeichnete Reinigungsleistung als auch Inhaltsstoffe, die besonderen und strengen Kriterien gegenüber der Umwelt genügen müssen. So werden – soweit möglich und sinnvoll – überwiegend Inhaltsstoffe auf Basis nachwachsender Rohstoffe eingesetzt. Die Balance aus Top-Leistung und besonderer Umweltverträglichkeit durch den hohen Anteil an Inhaltsstoffen auf Basis nachwachsender Rohstoffe wurde bereits bei der Einführung 2008 durch die SGS Institut Fresenius GmbH bestätigt (vgl. Abbildung 6).



### Gemeinsame Verantwortung von Unternehmen und Verbrauchern

In dem Bestreben eine nachhaltige Entwicklung zu erreichen, sind die Rolle von Unternehmen, Kunden und Verbrauchern eng miteinander verknüpft. Täglich entscheiden sich weltweit Millionen Kunden und Verbraucher für die Marken und Technologien von Henkel. Damit stellen diese einen enormen „Hebel“ dar, um positive Beiträge zu gesellschaftlichen Herausforderungen wie Klimaschutz, Ressourcenschonung, Hygiene oder Vermeidung von Abfällen zu leisten. Denn millionenfach multipliziert werden die Einsparungen durch die richtige Anwendung eines Produkts zu einem wichtigen Schritt auf dem Weg zu nachhaltigerem Konsum. Die Henkel-Forscher konzentrieren sich daher auf die Entwicklung von Produkten, die einen entscheidenden Mehrwert liefern: Sie ermöglichen den effizienten Einsatz wertvoller Ressourcen wie Energie und Wasser.

So arbeitet Henkel kontinuierlich an der Entwicklung von Waschmitteln, die schon bei geringer Dosierung und niedrigen Temperaturen ihre volle Reinigungsleistung erzielen. Denn der Hauptenergiebedarf eines Waschmittels entsteht während seiner Anwendung durch den Verbraucher. Daher leisten Produkte, die während der Anwendung Energiesparen, einen wichtigen Beitrag zum Klimaschutz. Ein Beispiel: Wäscht man bei 30 statt 60 Grad Celsius, liegt in Deutschland die durchschnittliche Einsparung von klimaschädlichen Treibhausgasen bei rund 480 Gramm CO<sub>2</sub> pro Maschinenwaschgang. Dies klingt zunächst nach einem kleinen Schritt. Bei drei Wäschen in der Woche summiert sich das Einsparpotential auf rund 74 Kilogramm CO<sub>2</sub> im Jahr. Das entspricht ungefähr dem CO<sub>2</sub>-Ausstoß eines Mittelklassewagens auf der Strecke von Hamburg bis Frankfurt (400 km). Bei etwa 40 Millionen Haushalten in Deutschland mit durchschnittlich 155 Wäschen pro Jahr ergibt das ein eindrucksvolles Einsparpotenzial.

### Nachhaltigkeit als Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb

Der Grundgedanke des nachhaltigen Konsums geht davon aus, dass in Zukunft neben klassischen Kriterien wie Produktleistung oder Preis zunehmend ökologische und soziale Kriterien in den Mittelpunkt von Kaufentscheidungen rücken werden. Immer mehr Konsumenten möchten das Gefühl haben, mit dem Kauf bestimmter Produkte Verantwortung zu übernehmen oder „etwas Gutes zu tun“. Je mehr das Thema Nachhaltigkeit zum gesellschaftlichen Allgegenwart wird, desto schneller werden die Erwartungen der Verbraucher an die Unternehmen steigen.

Um diesen Erwartungen zu begegnen stehen Unternehmen vor der Herausforderung, ihre CSR/Nachhaltigkeitsleistungen in glaubwürdige und verständliche Kommunikationskonzepte zu übersetzen. Zum Beispiel im Rahmen der Markenkommunikation bietet sich die Chance, die Unternehmensleistungen im Bereich Nachhaltigkeit für Marketingzwecke und Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb zu nutzen. Dabei ist die Einbettung der Markenkommunikation in eine ganzheitliche CSR-Strategie und CSR-Kommunikation von zentraler Bedeutung.

Bei Henkel steht das Unternehmen als Ganzes für das Versprechen, weltweit nachhaltig und gesellschaftlich verantwortlich zu wirtschaften. Die Marken, Technologien und Dienstleistungen wiederum stellen den zentralen Wertbeitrag für die Gesellschaft dar. Durch sie erleben Kunden und Verbraucher unmittelbar, wie Henkel führende Markenqualität mit Verantwortung für Mensch und Umwelt verbindet. Der gemeinsame Fokus auf die Themenfelder „Energie & Klima“, „Wasser & Abwasser“, „Materialien & Abfall“, „Sicherheit & Gesundheit“ sowie „gesellschaftlicher/sozialer Fortschritt“ und deren glaubwürdige, marktspezifische Umsetzung, stärken die Marken selbst ebenso wie die Reputation des Unternehmens. Dieses Zusammenspiel schafft die zentrale Grundlage für das Vertrauen in die Produktmarken und deren Erfolg im Markt (vgl. Abbildung 7).

## Mehrwert durch Verbindung von Unternehmens- und Markenebene

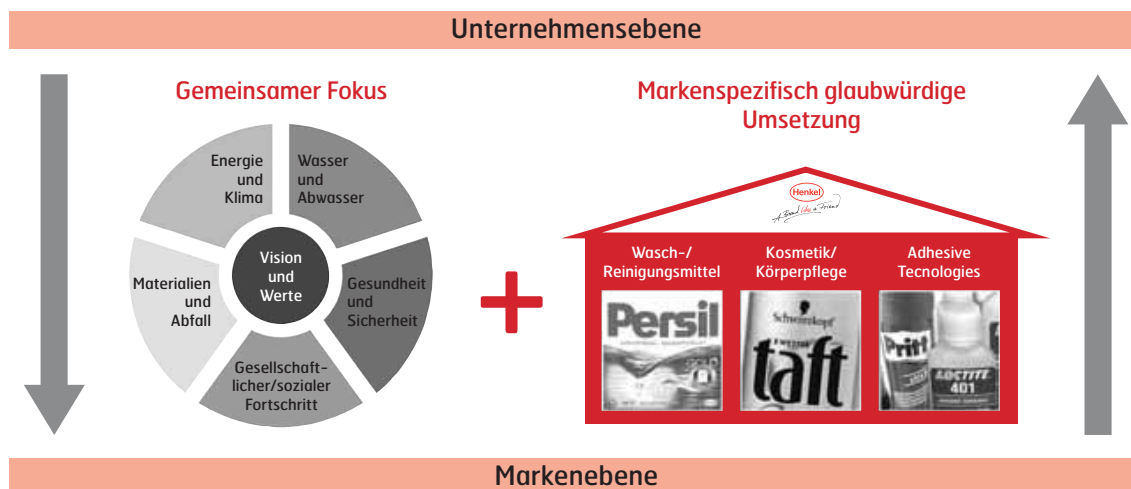


Abb. 7: Promise & Deliver

### Weltweites Konsumenten-Versprechen: Qualität und Verantwortung

Um zum Beispiel den Verbrauchern die Henkel Nachhaltigkeitsleistungen zu vermitteln, startete der Henkel Unternehmensbereich Wasch- und Reinigungsmittel seine weltweite Kommunikations-Offensive „Qualität und Verantwortung“. Seit 2008 tragen weltweit alle Wasch- und Reinigungsmittel von Henkel eine Banderole mit dem sichtbaren Versprechen „Qualität & Verantwortung“. Dieses bringt zum einen die grundsätzliche Haltung des Unternehmens zum Ausdruck: Henkel arbeitet unablässig daran, nicht nur Produkte von erstklassiger Qualität zu produzieren, sondern auch nachhaltig zu wirtschaften, indem es zum Beispiel Umwelt und Ressourcen schont. Zum anderen soll es Kunden und Verbrauchern die verantwortliche Kaufentscheidung erleichtern. Durch den Mehrwert aus der Verbindung von Qualität und Verantwortung kaufen sie mit der besseren Produktleistung gleichzeitig die nachhaltigere Lösung. Auf der Rückseite der Produkte wird ergänzend die Idee der Initiative erläutert: „Seit mehr als 130 Jahren verbinden wir führende Markenqualität mit der Verantwortung für Mensch und Umwelt. Unsere Markenprodukte sind leistungsstark und umweltverträglich. Sie werden wasser- und energiesparend und unter guten Arbeitsbedingungen für die ressourcenschonende Anwendung im Haushalt hergestellt. Dafür stehen wir. Weltweit, heute und morgen.“

Die Verbindung von „Qualität und Verantwortung“ bedient dabei sowohl die funktionalen als auch die emotionalen Facetten, die eine jede Marke definieren. Das dadurch entstehende globale Markenbild wird mit lokalen Marken gefüllt. In ihrer Gesamtheit stehen diese für ein gleiches Leistungsversprechen, das Vertrauen gibt. „Qualität & Verantwortung“ prägt also das globale Markenbild, muss aber in jedem Markt kundenrelevant übersetzt werden.

### Gemeinsam Lösungen erarbeiten: Dialog mit dem Handel

Neben der Kommunikation mit den Konsumenten ist auch der Dialog mit dem Handel von zentraler Bedeutung. Um seinen Handelspartnern die Potenziale nachhaltigen Agierens direkt aufzuzeigen, hat Henkel den sogenannten Henkel Sustainability# Master® für die Produktkategorien des Wasch-/Reinigungsmittelbereichs entwickelt. Hierbei handelt es sich um ein Instrument, das anhand verschiedener Fragestellungen und Parameter hilft, die Nachhaltigkeitsbilanz neuer Produkte und Prozesse im Vergleich zur Ausgangslage darzustellen. Damit können positive wie negative Einflüsse antizipiert und bei der Vermarktung neuer Produkte oder der Entwicklung von Logistik- und Verpackungsstrategien berücksichtigt werden. So lässt sich zum Beispiel überprüfen, ob Änderungen einer Verpackung wirklich helfen, die Energiebilanz und Kosten über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg zu senken.

Der Henkel-Sustainability#Master® stützt sich auf die Überzeugung, dass die häufig durchgeführte Betrachtung von Teilaspekten zu kurz greift. Produkte und Prozesse müssen zum einen mit Blick auf die Balance zwischen ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Zielen bewertet werden. Zum anderen ist der Blick auf die gesamte Wertschöpfungskette, also den gesamten Lebenszyklus eines Produktes, wichtig. Mit der Entwicklung des Henkel-Sustainability#Master® will Henkel dem Handel helfen, sein Sortiment nachhaltiger zu gestalten. Dahinter steht das Ziel, die Entwicklung hin zu einem nachhaltigen Konsum gemeinsam mit Kunden und Handelspartnern voranzutreiben.

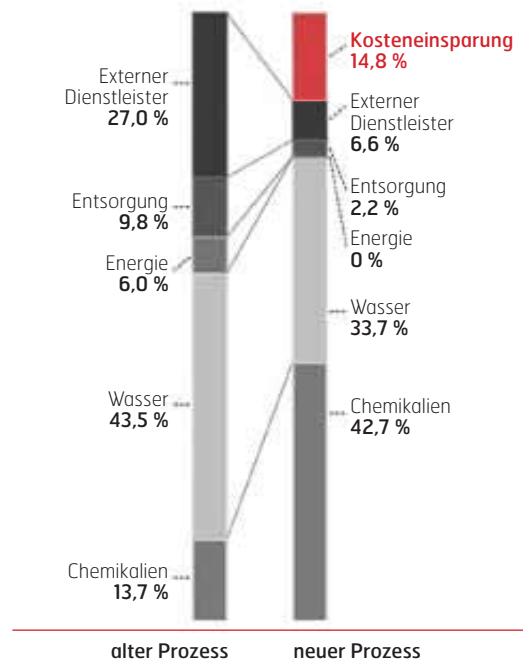
### Gemeinsam Lösungen erarbeiten: Dialog mit Industriekunden

Ein anderes Instrument, mit dem Henkel seinen Industriekunden den Mehrwert seiner Innovationen aufzeigt, ist der „Value Calculator“: Für Produkte aus dem Industriegeschäft legt er nachvollziehbar dar, wie viel Zeit, Energie oder Arbeitskraft dank eines Henkel-Produkts gespart werden kann. Mit dem „Value Calculator“ kann ein neuer Prozess mit einem bestehenden in allen Einzelschritten verglichen werden. So können Einsparpotenziale hinsichtlich Energie-, Wasser- oder Rohstoffverbrauch sowie die daraus resultierenden Vorteile und Kosteneinsparungen auf einen Blick dargestellt werden (vgl. Abbildung 8).

Zum Beispiel hat Henkel mit Bonderite NT ein nanokeramisches Beschichtungsverfahren für die Metallindustrie als Alternative zur Eisenphosphatierung entwickelt. Dies ist seit Jahrzehnten das Standardverfahren, um Metall in zum Beispiel Kühlschränken, Büromöbeln, Supermarktregalen oder Landmaschinen vor Korrosion zu schützen. Bonderite NT bietet bestmöglichen Korrosionsschutz und ist der Eisenphosphatierung gleichzeitig qualitativ, ökologisch und wirtschaftlich weit überlegen. Das neue Verfahren senkt den Energieverbrauch bei der Verarbeitung

### Value Calculator: Beispiel Bonderite NT

in Prozent



Die Darstellung zeigt beispielhaft, wie durch den neuen Prozess mit Bonderite NT 14,8 Prozent der Gesamtkosten, trotz deutlich höherer Chemikalienkosten, eingespart werden.

Abb. 8: Value Calculator

um bis zu 30 Prozent. Gleichzeitig werden keine Schwermetallemissionen in das Abwasser erzeugt sowie die Kosten für Abwasserbehandlung und -entsorgung reduziert. Die Darstellung zeigt beispielhaft wie durch den neuen Prozess mit Bonderite NT 14,7 Prozent der Gesamtkosten, trotz deutlich höherer Chemikalienkosten, eingespart werden – bei gleichzeitiger Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung.

### Heute wie morgen: Henkel als Themenführer einen Schritt voraus

Darüber hinaus will Henkel seine langjährige Erfahrung und führende Position auf dem Gebiet der Nachhaltigkeit nutzen, um auch in Zukunft die Entwicklung von Lösungen für die Herausforderungen einer nachhaltigen Entwicklung voranzutreiben. Dabei setzt das Unternehmen auch hier auf Dialog und auf strategische Kooperationen. Um beispielsweise bereits beim Rohstoffeinkauf Verantwortung zu übernehmen, engagiert sich Henkel im Rahmen des Runden Tisches für nachhaltiges Palmöl. Gemeinsam mit unabhängigen Partnern hat Henkel erreicht, dass 2008 erstmals Zertifikate für nachhaltiges Palm-

kernöl vom „Runden Tisch zum nachhaltigen Palmöl“ anerkannt und offiziell gehandelt werden können – und als weltweit erstes Unternehmen auch gleich Zertifikate für die neuen Terra Activ-Reiniger gekauft. Die Zertifikate stehen für den nachhaltigen Anbau in den Herkunftsländern und tragen zum Schutz der Regenwälder bei. Das „Book & Claim“ genannte Verfahren zum Handel der Zertifikate funktioniert ähnlich wie bei „Grünstrom“.

Auch am deutschen Pilotprojekt zur Erhebung von so genannten „CO<sub>2</sub>-Fußabdrücken“ war Henkel von Anfang an beteiligt. Gemeinsam mit Partnern aus Forschung, Industrie, Handel und Nichtregierungsorganisation wird seit 2008 an der Entwicklung einer belastbaren und international einheitlichen Methode zur Bilanzierung der Treibhausgasemissionen von Produkten gearbeitet. Gleichzeitig werden Möglichkeiten und Empfehlungen für eine sinnvolle Produktinformation zum Thema Klimawandel gegenüber den Verbrauchern diskutiert.

## Nachhaltigkeit als Innovations-treiber und Erfolgsfaktor im Markt

Wenn man die Probleme betrachtet, die auf die Weltgemeinschaft zukommen, wird schnell klar, dass die Herausforderungen einer nachhaltigen Entwicklung bleiben werden, auch wenn die Schlagzeilen aus den Zeitungen verschwinden. Gerade in unsicheren und wirtschaftlich schwierigen Zeiten werden Werte wie Vertrauen, Leistung und Langlebigkeit den Menschen immer wichtiger. Markenprodukte, die diese Werte repräsentieren, gewinnen daher an Bedeutung: Sie geben Kunden und Verbrauchern Sicherheit und Orientierung im Dschungel der Angebote. Henkel ist überzeugt, dass gute Marken gestärkt aus der Krise hervorgehen werden. Dem Thema „Nachhaltigkeit“ kommt hierbei eine besondere Bedeutung zu: für Henkel ist es der Innovationstreiber der Zukunft. In der gleichwertigen Berücksichtigung ökonomischer, ökologischer und gesellschaftlicher Aspekte liegt ein enormes Poten-



zial für die Entwicklung innovativer, leistungsstarker und intelligenter Produkte. Die Kombination aus Qualität und Verantwortung schafft einen neuen, innovativen Qualitätsstandard im Markt, der zugleich einen nachhaltigen Konsum ermöglicht und fördert.

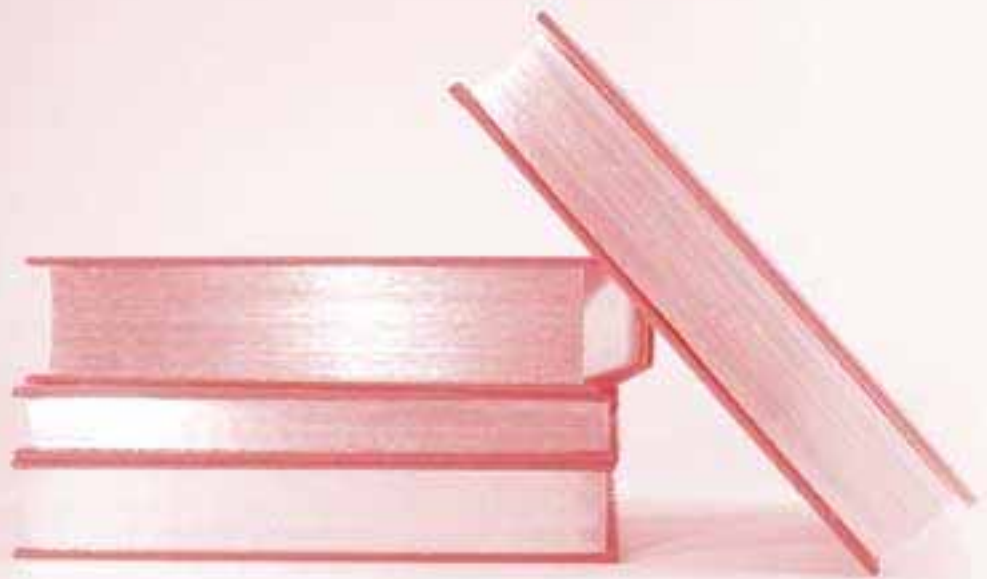
Fest in der Henkel DNA verankert, ist die Themenführerschaft auf dem Gebiet der Nachhaltigkeit für Henkel eine auf langfristigen Erfolg ausgelegte Geschäftsstrategie. Gerade in Zeiten eines wirtschaftlich schwierigen Umfelds begreift Henkel nachhaltiges Wirtschaften als Chance. Zum einen erhält das Vertrauen in das Unternehmen und in seine Marken und Technologien unternehmerische Freiräume und fördert den Geschäftserfolg. Zum anderen kann sich Henkel durch langjährige Erfahrung und Expertise als führenden Nachhaltigkeitspartner gegenüber Industriekunden, Handel und Konsumenten positionieren. „Performance based on Sustainability“ – also exzellente Produktleistung, die auf Nachhaltigkeit basiert – ist das Henkel-Kerngeschäft.

## KONTAKT

Marcus Kuhnert  
Corporate Vice President  
Corporate Communications &  
CSR/ Sustainability Management

Christian-André Weinberger  
Corporate Senior Vice President  
& Global Chief Marketing Officer  
Laundry & Home Care

[ines.biedermann@henkel.com](mailto:ines.biedermann@henkel.com)



## REZENSION ZU: Arnd Küppers: Gerechtigkeit in der modernen Arbeits- gesellschaft und Tarifautonomie

Abhandlungen zur Sozialethik 50, F. Schöningh, Paderborn u.a. 2008.

*Text: Elmar Nass*

**S**teigende Arbeitslosenzahlen begleiten die aktuelle Wirtschaftskrise. Die damit verbundenen sozialen Spannungen ziehen zwangsläufig kritische Blicke auf unser Arbeitsrecht und die Tarifautonomie. Und es kursieren manche gar nicht neue Ideen und Visionen zu einem Neudenken Sozialer Marktwirtschaft und des für sie konstitutiven Konsensmodells der Sozialpartnerschaft, kommen sie nun aus einem eher liberal-ökonomischen oder aus einem linksutopischen Lager. Stehen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände allein selbst interessiert für Lobbyinteressen, wer tritt im Ringen um Tarifverträge dann

diejenigen, die (noch) vom Arbeitsmarkt ausgeschlossen sind? In einer methodisch vielseitigen und systematisch weit angelegten Behandlung dieser brisanten Fragen entwirft die vorliegende Untersuchung ein sozialetisches Programm der (sozialen) Gerechtigkeit, ohne sich dabei zu sehr mit erkenntnistheoretischen Grundsatzdiskursen abzugeben.

In der Einführung wird deutlich, dass hier unter Achtung eigenständiger sozialwissenschaftlicher Kompetenzen ein Beitrag der katholischen Sozialethik für diese Gerechtigkeitsdebatte vorgelegt wird. In der Diskussion des Arbeitsbegriffs (Kapitel 1), der modernen Arbeitsgesell-

Foto: Frederic Sune, Dreamstime.com

schaft (Kapitel 2), des Tarifvertragswesens in Deutschland (Kapitel 3) wie in der Suche nach einem implementierbaren Verständnis der (sozialen) Gerechtigkeit (Kapitel 4) kommen entsprechend neben einer Fülle soziologischer, sozialphilosophischer, juristischer, ökonomischer oder historischer Quellen Stimmen aus der christlichen (vor allem katholischen) Sozialethik zu Wort. Diese nie belehrenden Gegenüberstellungen bereichern die von der Universität Freiburg preisgekrönte Dissertation und ziehen sich wie ein roter Faden bis hin zur mit Spannung erwarteten Schlussthese.

Mehr systematisch als chronologisch wird im ersten Kapitel die Wertschätzung der Arbeit in einer Gegenüberstellung der Marx'schen Zwei-Reiche-Lehre mit christlich-sozialen Vorstellungen vom Menschen und seiner Freiheit diskutiert. Was nicht überrascht: Trotz der gemeinsamen Fragen nach Identität und Entfremdung bleiben die Menschenbilder und somit auch die jeweiligen Antworten auf die soziale Frage unvereinbar: „... eine gute Diagnose garantiert nicht unbedingt die richtige Therapie“ (S. 79).

Die moderne westliche Gesellschaft überwindet den scheinbaren Dualismus von Freiheit und Arbeit. Dass sie dafür aber als Preis die sie selbst gefährdenden Folgen von Arbeitslosigkeit bezahlt, wird im zweiten Kapitel deutlich. Mit Jörg Althammer und anderen ist der Verfasser sich einig, dass die Erwerbsarbeitsgesellschaft ein Modell mit Zukunft ist und bleibt. Da zugleich die Idee grenzenloser Erwerbsarbeit als falsifiziert angesehen wird, drängt sich nicht

nur aus der christlichen Sicht die Frage auf, ob und wie eine zum sozialen Phänomen gewordene Arbeitslosigkeit die Würde des Menschen berührt. Mit der als Pionierleistung sozialempririscher Arbeitslosigkeitsforschung ausführlich vorgestellten Studie „Die Arbeitslosen von Marienthal“ von Marie Jahoda et al. (1931/32) richtet sich der Blick nicht allein auf materielle, sondern vor allem auf die psychosozialen Konsequenzen. Mit modernen Untersuchungen wie der exemplarisch diskutierten Göttinger Studie von Martin Kronauer et al. (1993) sieht der Verfasser in der Exklusion ein neues „Reich der Notwendigkeit“ angebrochen mit reichlich politischem Sprengstoff (S. 171).

Welche Antworten darauf kann das deutsche Tarifvertragswesen geben? Das dritte Kapitel bietet mit umfangreichen Literaturverweisen zunächst einen ausführlichen sozialhistorischen Überblick zum oft steinigem Weg von der sozialen Frage hin zum deutschen Tarifvertragsrecht der Gegenwart. Hier besticht vor allem der mit Beispielen veranschaulichte ebenso präzise wie erhellende Einblick in juristisch komplexe Kontexte. Die von den Insidern auf dem Arbeitsmarkt aus durchaus ökonomisch rationalen Interessen Ausgeschlossenen bedrohen den sozialen Frieden. Weder der Kollektivismus noch eine „ökonomistisch verengte Betrachtungsweise“ (S. 335) lösen dieses grundsätzliche Problem. Vor allem die Weimarer Erfahrungen sollten uns heute mahnen, wie eng das Gelingen einer parlamentarisch-freiheitlichen Demokratie und das

von Zwangsschlichtungen möglichst befreite Tarifvertragswesen einander bedingen. Beide seien schließlich abhängig von einem die Privatautonomie stärkenden gesellschaftlichen Konsens, der heute wieder in Frage steht. Der Verfasser hält es da mit Hans Brox et al., die sich sicher sind: „Es gibt kein wertfreies oder weltanschauungsfreies Arbeitsrecht“ (S. 307). Vertrauen durch ein Ethos der Gerechtigkeit ist der dafür gewählte, bisweilen vergessene Ansatz. Dieser gewagte Lösungsweg erfordert Mut. Die auch tugendethische Ausrichtung leistet in einer bisweilen moralvergesenen Strukturdebatte damit selbst eine nicht zu unterschätzende Pionierarbeit. Das verdient großen Respekt.

Um welche Gerechtigkeit es dabei gehen kann und soll, ist Thema des vierten Kapitels. Zunächst wird die Herkunft und bis heute diffuse Begriffsgeschichte sozialer Gerechtigkeit und die Frage nach der Eigenständigkeit einer ‚ius socialis‘ entfaltet. Der Verfasser schließt sich einer weiten Auslegung der sozialen Gerechtigkeit als einer bis heute recht unbestimmt gebliebenen Gemeinwohlgerechtigkeit an. Sozialphilosophische Entwürfe libertärer Schule (Friedrich August von Hayek, Robert Nozick), der normativen Ökonomik (James Buchanan, Karl Homann) und des liberalen Egalitarismus (John Rawls, Richard Dworkin) werden mit ihren Grundideen treffend systematisch präsentiert, anschließend theorieimmanent kritisiert und mehr oder minder scharf verworfen. Dabei bleibt eine größere Sympathie für die libertär und ökonomisch

misch argumentierenden Entwürfe nicht verborgen, über die sich vor dem Hintergrund der zuvor erarbeiteten Thesen streiten ließe. Wieder sehr stringent findet der Verfasser auf der Suche nach einem freiheitlichen Dritten Weg Antworten in modernen Anerkennungstheorien (Raymond Aron, Axel Honneth), die in einen sozialetischen Entwurf der Beteiligungsgerechtigkeit integriert werden sollen. Menschenwürde fordert soziale Anerkennung, die wiederum für jeden Menschen die Chancen der Partizipation und damit Teilhabe an der Erwerbsarbeit als einen objektiven Anspruch einfordert. Diese objektive Begründung ersetzt die der Frankfurter Schule geschuldeten Residuen in Honneths Ansatz durch eine weit interpretierte naturrechtliche Basis, welche selbst wiederum jede neuscholastische Engführung überwindet: eine zweifellos immer noch provozierende Deutung, die aufhorchen lässt. Sie könnte und sollte verkrustete Denkblockaden auf der einen oder anderen Seite aufbrechen. Das offene naturrechtliche Bekenntnis in der Begründung so verstandener sozialer Gerechtigkeit bricht ein lange verstaubtes Tabu und baut zugleich eine Brücke oft vermisster „Anschlussfähigkeit“ an die Moderne. Mit seinem Mut zu einem solchen Tabubruch steht der Verfasser nicht allein. Die Entstaubung des Naturrechts als notwendige Bereicherung unserer Gerechtigkeitsdiskurse ist überfällig.

Die versprochene Operationalisierung dieser Idee für das gewählte Thema erwartet den gespannten Leser im Schlussteil der Untersuchung. Der Verfasser bekennt sich zur Überwindung

der Exklusion grundsätzlich zur Tarifaufonomie mit bedingter Öffnungsklausel und überzeugender Anwendung des Günstigkeitsprinzip. Dezentrale Bündnisse für Arbeit sollen auf eine klare juristische Grundlage gestellt werden. Auch dafür sei ein politisch initiiertes nationales Bündnis für Arbeit unverzichtbar. Beteiligungsmodelle am Produktivvermögen und Unternehmensgewinnen sollen den Gerechtigkeitsanspruch flankieren. Tarifaufonomie und die sie dynamisierenden Instrumentarien wird nicht der Status eines Quasi-Naturrechts zugesprochen. Sie stehen für den Verfasser im Dienst der hier vertretenden Gerechtigkeitsidee, die nun noch einmal in ihrer personalen Gemeinwohlorientierung präzisiert wird. Patentlösungen finden sich nicht, das ist auch nicht der Anspruch. Vielmehr wird die Diskussion um Arbeitsgesellschaft und Tarifaufonomie aus den Engen rein ökonomistischer oder kollektivistischer Ideologisierung heraus in eine an unantastbaren Personenrechten (S. 474) orientierte Sozialethik überführt und befreit: ein ebenso breit angelegtes wie profiliertes Kompendium, das herausfordert, Arbeit in unserem Land neu zu denken.

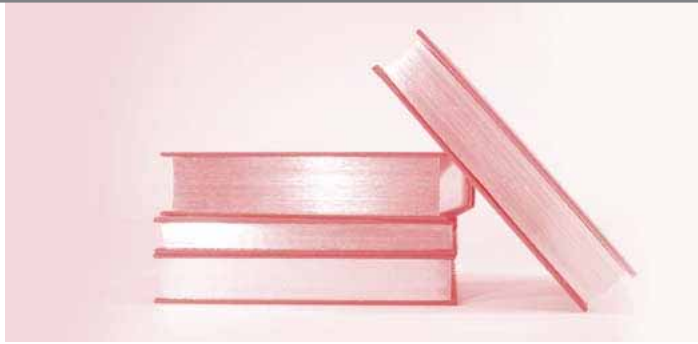
## KONTAKT

Elmar Nass

Ruhruniversität Bochum

[elmar.nass@rub.de](mailto:elmar.nass@rub.de)





## REZENSION ZU: Michael Mahlknecht: Islamic Finance. Einführung in Theorie und Praxis

WILEY-VCH Verlag, Weinheim 2009.

*Text: Milena Valeva*

Michael Mahlknecht stellt sich mit seinem Buch „*Islamic Finance. Einführung in Theorie und Praxis*“ einer enormen Herausforderung. Dieser Nischenmarkt ist in der Praxis durch eine kurze Geschichte bei gleichzeitig schnellem Wachstum gekennzeichnet. Dementsprechend sind sowohl die Praxis als auch die theoretischen Hintergründe des Islamic Finance nur schwer tiefgründig zu erfassen und zu reflektieren. Es ist daher eine schwierige Aufgabe, der sich der Autor mit diesem Buch stellt, wenn er versucht, zum einen die theoretischen Hintergründe des Islamic Finance aufzuzeigen, zum anderen dessen praktische Entwicklung nachzuzeichnen. Die Lösung dieser Aufgabe ist Mahlknecht nur bedingt gelungen.

Inhaltlich gliedert sich der Band in vier Themenbereiche. Den Ausgangspunkt bildet die Beschreibung der innerhalb der islamischen Religion verankerten Anforderungen an das Wirtschaften. Diese sind unveränderlich und identi-

tätsstiftend. Der darauf folgende Themenbereich setzt sich mit dem Wachstumsmarkt Islamic Finance auseinander. Dabei spielen die internationalen Institutionen als Standardsetzer und Transparenzgarant eine bedeutende Rolle für die weltweite Positionierung von Islamic Finance, wobei der europäische Markt besonders wichtig ist. Anschließend werden die Grundgeschäftsarten vorgestellt und in einem letzten Kapitel die modernen Anwendungen und Zukunftstendenzen dieser Geschäftsarten, basierend auf den Grundgeschäften und ihren Weiterentwicklungen, erläutert. Diese Gliederung ist nachvollziehbar und in der Abfolge der einzelnen Kapitel logisch aufgebaut.

Was den formalen Aufbau des Buches betrifft, so werden die Quellenangaben erst im Literaturverzeichnis kapitelweise aufgelistet. Zum besseren Verständnis trägt das Glossar bei. Dieses ist als Liste mit den arabischen Termini und entsprechenden Erklärungen dem Literaturverzeichnis vorgestellt. Der Autor

greift auf aktuelle und anspruchsvolle Quellen zurück. Allerdings dominieren bei der Literaturlauswahl vor allem Quellen, die sich mit Islamic Finance-Instrumenten und ihrem Markterfolg auseinandersetzen; weniger Beachtung finden jene Autoren, die sich der normativen Einbettung der Instrumente widmen.

In der Einleitung erhebt der Autor den Anspruch, die Dynamik dieses Nischenmarktes aufzuzeigen, wobei die fehlenden einheitlichen Standards, die als Garant von Stabilität fungieren, einen gebührenden Platz einzunehmen hätten. Besondere Herausforderungen für Islamic Finance auf dem Weltmarkt sieht der Autor aber auch im Angebot von zielgruppengerechten Lösungen. Das Buch wendet sich somit an Praktiker und Interessenten, die „in islamisch geprägten Märkten aktiv sind“ (S. 12) und möchte „Informationen zu möglichst vielschichtigen Aspekten des modernen islamischen Finanzwesens gesammelt zugänglich“ (S. 12) machen.

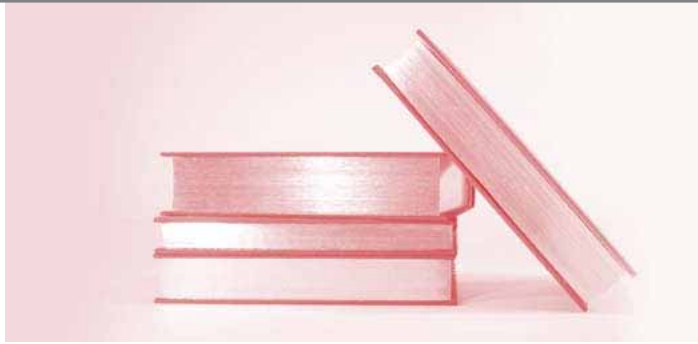
Im ersten Kapitel wird die rechtliche

Basis vorgestellt, die den Ausgangspunkt für die Entwicklung von Islamic Finance bildet. Grundlegend sind dabei anerkannte religiöse Quellen (Koran, Sunnah, Hadith), die in die Sharia (divine Islamic law) einfließen. Der Autor geht dabei auf jene „grundlegenden Verbote“ (S. 17) ein, die unumstritten sind und eindeutig zur Identität dieser „Faith Finance“ gehören: Zinsverbot (Riba), Spekulationsverbot (Maisir), Vermeidung erhöhter Ungewissheit (Gharar) werden vom Autor sequenziell vorgestellt, wobei zunächst auf die islamischen Quellen für diese Verbote hingewiesen wird und in einem zweiten Schritt die zugelassenen Interpretationen dieser Verbote in Bezug auf ihre Anwendung im Wirtschaftsbereich diskutiert werden. Dem Zinsverbot wird dabei der größte Stellenwert zugewiesen, da dies eines der am häufigsten zitierten Alleinstellungsmerkmale des Islamic Finance ist. Zins ist nicht zugelassen und wird durch die Erhebung und Einnahme von Preisauflägen ersetzt. Der Autor geht sowohl auf den grundsätzlichen Unterschied zwischen Preisauflage und Zins ein, als auch auf die Islamic Finance interne und externe Kritik der Preisaufläge als bloßes Umgehen von Zinssätzen. Ausführlich und mit Beispielen vermittelt Mahlkecht dem Leser, in welchen Fällen von Zinsverbot die Rede sein kann, wie der ökonomische Unterschied zwischen Aufschlag und Zins ausfällt und wie sich diese Aufschläge ermitteln lassen. Bei den anderen beiden Verboten geht der Autor ähnlich vor. Nach einer Klärung der Bedeutung von erhöhter Unsicherheit und Spekulation, wird ihre Anwen-

dung bei wirtschaftlichen Transaktionen erläutert. Neben den genannten Verboten werden vom Autor auch die islamischen Vertragsarten und die Bedeutung von Versprechen diskutiert, da diese nicht nur für die Entwicklung von neuen Finanzinstrumenten sondern auch für ein besseres Verständnis der islamischen Vorstellungen von wirtschaftlichem Handeln beitragen. Im Anschluss an die Auflistung der wichtigsten Vertragsarten und der entsprechenden Anforderungen, die die Voraussetzung für die Gültigkeit dieser Verträge bilden, wendet sich der Autor dem Thema Versprechen zu und zeigt dessen Bedeutung in der Transaktionsanwendung auf. Allerdings beschränkt sich das erste Kapitel zu den religiösen Grundlagen vor allem auf die Darstellung von Verboten und Vertragserläuterungen. So vermisst der Leser in den Ausführungen des Autors die Diskussion ethischer Gebote, wie Gerechtigkeit, Verantwortung, Vertrauen, Umverteilungsgebot, Nachhaltigkeitsprinzip und Gesellschaftwohl.

Das zweite Kapitel des Buches widmet sich dem Markt des Islamic Finance. Ausgehend von den ersten geschichtlichen Versuchen, Banken auf islamisch gerechte Art und Weise in Ländern mit überwiegender muslimischer Population zu betreiben, leitet der Autor zu einer der neusten Entwicklungen im islamischen Kapitalmarkt über – den Sukuk-Markt (islamkonforme Anleihen). Nach einer Bestandaufnahme der Sukuk-Arten und der Vorteile dieser neuen Instrumentengruppe wird auf die besonders brisante Thematik der Sharia-Zertifizierung in verschiedenen Märkten hingewiesen. Der Mangel an Einheitlich-

keit und Eindeutigkeit der Sharia-Urteile (Transparenz- und Standardisierungsprobleme) und der weiter steigende Bedarf an Experten mit Kapitalmarktwissen und Sharia-Verständnis stellen eine enorme Herausforderung für die nachhaltige weltweite Positionierung der Islamic Finance dar. Auf diese Problematik weist der Autor jedoch eher am Rande hin. Eine gelungene Darstellung des Islamic Finance-Marktes erfordert die Erläuterung jener internationalen Organisationen, die bemüht sind, Zertifizierungsstandards zu setzen, Vertrauen zu schaffen, Beratung zu leisten, unmittelbare Hilfestellung bei der Produktentwicklung und Vermarktung zu bieten sowie durch spezielle Liquiditätsinstrumente als Garant für Stabilität zu fungieren. Der Autor geht auf die einzelnen Organisationen ein und erklärt ihre Funktion und ihre Tätigkeiten, wobei er leider auf eine Stellungnahme zu dieser internationalen Architektur verzichtet. Das Kapitel endet mit einem Überblick über den Status Quo der Islamic Finance-Märkte in Europa (deutschsprachige Länder, Großbritannien, Bosnien-Herzegowina, Italien und Frankreich). Dabei werden die enormen Differenzen in der Entwicklung des Islamic Finance-Marktes ersichtlich: „Für die umfangreiche muslimische Bevölkerung im deutschsprachigen Raum indes gibt es von den konventionellen Banken sehr wenige Angebote.“ (S. 79) „Es lohnt sich, einen Blick auf die Geschichte des islamischen Finanzwesens und seine aktuelle Entwicklung in Großbritannien zu werfen, wo zahlreiche dieser Fragen bereits beantwortet wurden.“ (S. 86) Die aktuellen Daten und die kompetenten Kommentare des



Autors verschaffen dem Leser einen Einblick in die unterschiedliche Dynamik der einzelnen Märkte.

In den letzten beiden Kapiteln des Buches stellt der Autor zum einen die Grundinstrumente und zum anderen die darauf aufbauende Weiterentwicklung der islamkonformen Finanzinstrumente und ihre praktische Anwendung vor. In diesen zwei Kapiteln ist dem Autor eine enorme fachliche Kompetenz zuzusprechen. Unter den Grundlageninstrumenten werden jene islamische Vertragsformen subsumiert, denen im konventionellen Finanzwesen Eigenkapitalinstrumente, Fremdkapital-ähnliche Instrumente, Termingeschäfte, Leasing, Derivate und Hedging entsprechen. Große Aufmerksamkeit schenkt der Autor den zwei Vertragsformen Mudaraba und Musharaka: „Diese Eigenkapital-basierten Finanzprodukte entsprechen besonders genau der islamischen Wirtschaftsethik und sind in dieser Weise einzigartig.“ (S. 115) Was die Weiterentwicklung und Anwendung der Instrumente betrifft, so werden diese vom Autor im letzten Kapitel in den Kategorien Bankprodukte, Anleihen, Fonds, strukturierte Produkte und Versicherungen zusammengefasst. Aktuelle Debatten in Bezug auf die Nachahmung konventioneller Finanzmarktinstrumente sowie ihre Umstrittenheit werden vermittelt. „Auch islamische Hedge-Fonds sind zulässig, sofern sie auf den Gebrauch von Optionen, Futures und anderen konventionellen Finanzderivaten verzichten, die von Hedge-Fonds üblicherweise wegen

ihrer Hebelwirkung gern eingesetzt werden.“ (S. 216) Die Ausführungen sind detailliert jedoch nicht redundant oder gar überflüssig. Parallelen zu konventionellen Instrumenten tragen zusätzlich zum besseren Verständnis bei. Praxisbeispiele runden die Erklärungen ab. Es ist vom Umfang her ersichtlich, besonders jedoch vom Vertiefungsgrad der Ausführungen eindeutig, dass die Instrumente und ihre Anwendung im Bereich Islamic Finance den Schwerpunkt des Buchs bilden. Diese dem Leser verständlich und detailliert näher zu bringen, ist Michel Mahlke eindeutig gelungen.

Im etwas zu kurz gefassten Ausblick werden einige wenige Punkte aufgelistet, die entscheidende Treiber für die nachhaltige Entwicklung von Islamic Finance im globalen Maßstab darstellen.

Insgesamt sind die Ausführungen über das Instrumentarium von Islamic Finance, angefangen mit den Grundlageninstrumenten über ihre Weiterentwicklungsformen bis hin zu der Vorstellung komplett neuer Instrumente, ausführlich und verständlich, wobei dem Leser diese trockene Materie teilweise mit Beispielen näher gebracht wird. Anzuerkennen ist auch, dass der Autor bei der Darstellung des Marktes für Islamic Finance explizit auf die Rolle der international agierenden Institutionen eingeht, die das weltweite Marktwachstum forcieren. Was die im Titel erwähnte Theorie betrifft, so bleibt der Autor diese dem Leser schuldig. Offensichtlich versteht der Autor unter Theorie aus-

schließlich die Darstellung der unumstrittenen Wirtschaftsregeln, die sich direkt aus religiösen Quellen ableiten lassen, und deren Berücksichtigung im Bereich Islamic Finance Engineering. Wenig Beachtung schenkt der Autor jedoch der Darstellung systematischer Zusammenhänge vor allem in Bezug auf die Einbettung und die Funktion von Islamic Finance innerhalb des islamischen Gesellschafts-Paradigmas. Ebenfalls zu kurz kommt die kritische Auseinandersetzung mit der beobachtbaren instrumentellen Angleichung von Islamic Finance an das konventionelle Finanzwesen. Insgesamt jedoch stellt das Buch von Mahlke einen gelungenen Versuch dar, die Grundlagen und neusten Entwicklungen der Islamic Finance-Techniken fundiert zu vermitteln.

## KONTAKT

Milena Valeva

Internationales  
Hochschulinstitut Zittau

valeva@ihi-zittau.de

REZENSION ZU: Matthias Wilke:  
**Geiz ist dumm – Wege zu einer  
Ökonomie der Menschlichkeit**

verbum, Berlin 2007.

*Text: Silvia Schröter*

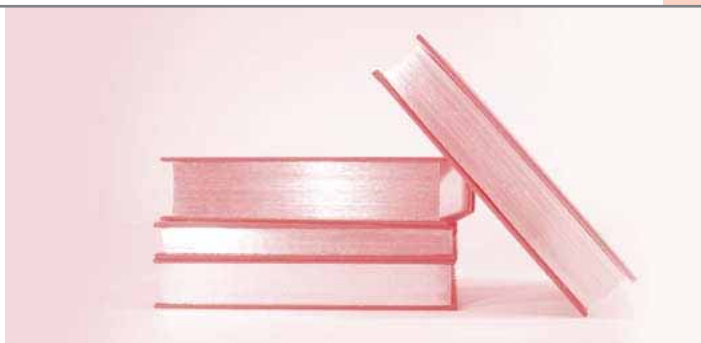
Wenn man den goldenen Einband des Buches sieht, greift man mit gemischten Gefühlen nach diesem Werk. Einerseits muss es bei dem Cover der „Heilsbringer“ sein, andererseits überlegt man ob es die Erwartungen, die der Untertitel „Wege zu einer Ökonomie der Menschlichkeit“ weckt, erfüllt. Benötigt das Buch die Anlehnung an den bekannten Werbeslogan im Titel als PR-Gag? Der Inhalt verspricht klar umrissene Themen, die mit dem entsprechenden Schlagwort in den Kapitelüberschriften versehen sind und nach einer Sokratesanekdote einen Bogen von dem Gerechtigkeitsbegriff über Verantwortung bis hin zu Beispielen für ein neues Denken in der Wirtschaft spannen soll. Laut Autor werden dem Leser die Grundlagen unseres Werte- und Glaubenssystems näher gebracht und die alltägliche Lebenspraxis, jedoch nicht der Mainstream, sondern eher Nischen abgebildet (S. 11). Schauen wir, ob die neuen Theorien, die anschei-

nend schon in die Praxis übertragen wurden und in den Nischen funktionieren, auch zur allgemeinen Lebenspraxis werden können.

Als erstes widmet sich der Autor der zentralen Grundnorm allen menschlichen Zusammenlebens - der *Gerechtigkeit*. Nach anschaulichen Anekdoten über Winzer und die gerechte Lohnhöhe ihrer Arbeitskräfte steigt der Autor sofort in die christliche Auslegungstradition des Begriffes ein, ohne die Anfänge einer methodischen Betrachtung in der Antike zu streifen. Es wird die Frage aufgeworfen, was die Wirtschaft von den Kirchen lernen kann. Der Leser fragt mit Recht, was die Beantwortung dieser Frage nun mit Gerechtigkeit zu tun habe? Unbestritten verfügt die Kirche über ein beispielhaftes informelles Kommunikationssystem und gilt als einer der „ältesten Global Player“ (S. 33), aber im Hinblick auf Effektivität und Sparsamkeit könnte die Kirche von den Unternehmen lernen. Die Frage nach der Bedeutung der

Gerechtigkeit für das einzelne Individuum beziehungsweise für ein Unternehmen bleibt in derartigen Ausführungen jedoch unbeantwortet.

Stattdessen geht der Autor zum nächsten Slogan über – der Suche nach der *Wahrheit*. Er schlägt vor, in diesem Zusammenhang eher den Terminus Aufrichtigkeit oder Wahrhaftigkeit (S. 38) zu verwenden ohne dabei jedoch näher auf die Unterschiede der Begriffe einzugehen. Dieses Kapitel wird ebenfalls durch eine Anekdote in diesem Fall aus dem Werk Gandhis „Meine Experimente mit der Wahrheit“ eingeleitet. Nach diesen passenden Passagen folgen Beispiele, wie Unternehmen im Bereich der Werbung im „Spiel der Unwahrheit“ pokern (S. 42). Einen interessanten Kritikpunkt greift Wilke bei der Vergütung der Top-Manager auf. Er bemängelt bei den Führungskräften eine zu eindimensionale Ausrichtung auf das Unternehmensziel „Steigerung des Unternehmenswertes“. Dabei werden zum Bei-



spiel die Bemühungen um Arbeitsplatzsicherung der Mitarbeiter bei der Festlegung der Vergütungshöhe kaum in Betracht gezogen. Wer behauptet, seine gesamten Anstrengungen nur auf das Wohl anderer auszurichten, wirkt jedoch genauso unglaubwürdig wie der Manager, der von sich behauptet, nur aus eigenen Interessen zu handeln und dass für ihn der Erfolg beziehungsweise Misserfolg des Unternehmens, in dem er tätig ist, keine Rolle spiele (S. 45). Die Empfehlung des Autors lautet demnach, eine Balance zwischen Eigeninteressen und dem Allgemeinwohl zu finden und diese Einstellung glaubwürdig zu vertreten. Außerdem wird in diesem Kapitel die Frage gestellt, wie viel Wahrheit das Unternehmen beziehungsweise die Unternehmensführung zulässt, im Hinblick sowohl auf die interne als auch auf die externe Unternehmenskommunikation. Mit einer klug aufgestellten Informationsstrategie können die größten Misserfolge noch in ein positives Licht gerückt werden. Wilke warnt davor, dass sich heutzutage die Stakeholder eines Unternehmens nicht täuschen lassen, da diese über eine Vielzahl von Informationsquellen verfügen. Wahr ist, was diese Anspruchsgruppen für wahr halten. Damit schaffen sie nicht nur ihre eigenen Wahrheiten, sondern auch ihre eigenen Wirklichkeiten. In diesem Zusammenhang sollten Firmen auf Transparenz in der Kommunikation achten und einen freien Zugang zu allen

Informationsquellen ermöglichen.

Im Kapitel vier folgt der Verfasser dem Ruf der Wissenschaft mit der kurzen Beschreibung der Systemtheorie von Niklas Luhmann (S. 68), der anfänglichen Definition des Schlagwortes *Komplexität* von Dietrich Dörner und der Erkenntnis, dass eine Vereinfachung von komplexen Systemen mitunter Risiken birgt. In diesem Fall sollten geeignete Managementsysteme angewandt werden. Man kann Wilke durchaus zustimmen, dass vor allem in kleinen und familiengeführten Unternehmen ein Gefühl des familiären Zusammenhaltes und der Partizipation herrsche und in großen Konzernen diese gemeinsamen Werte oftmals durch ein moralisches Label von Beratungsfirmen „erkauft“ würde (S. 70).

Der anschließende Abschnitt über das *Vertrauen* fällt leider sehr kurz aus, da es nur das Vertrauensverhältnis des Managements eines Unternehmens zu seinen Mitarbeitern beschreibt. Die etwas einfach klingenden Sätze „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser!“ (S. 74) und „Vertrauen beruht auf Gegenseitigkeit!“ (S. 77) zeugen nicht von einer tieferen Auseinandersetzung mit der Thematik. Dass man vor Abschluss eines formellen oder informellen Vertrauensvertrages in Vorleistung gehen muss und das Risiko trägt, enttäuscht zu werden, ist sicher jedem Leser bekannt. Unbeantwortet bleibt die Frage nach der Gestaltung der Vertrauensbeziehungen in Unternehmen zum Beispiel zu Lieferan-

ten, Shareholdern und anderen Kooperationspartnern.

Zum Thema Kooperationspartner bzw. *Kooperation* beschreibt der Autor einige Experimente der Verhaltensforschung in Wettbewerbssituationen und weist auf die unternehmerische Solidarität sowie deren Grenzen hin. Viel interessanter scheinen die Ausführungen zur unternehmerischen *Verantwortung* zu sein, die im folgenden Abschnitt erörtert werden sollen. In diesem Kapitel werden nach einem Blick auf die „abendländische Kaufmannsethik“ und die Funktionsweise der Preisbildungsmechanismen für verschiedene Güter (S. 96) Argumente dargelegt, warum Geiz in vielen Fällen eher schädlich ist. Nach dem bekannten Sozialökonom John Rushkin verbietet es das Gesetz, für wenig Geld viel Wert zu erhalten. Ein niedriger Preis geht oft zu Lasten der Produktqualität und der Arbeits- und Umweltstandards des Erzeugers (S. 99). Eine nähere Betrachtung des Supply Chain-Managements wäre in diesem Zusammenhang für den Leser hilfreich gewesen. Auch die Definition eines ethisch korrekt handelnden Unternehmens fasst der Autor zu eng. Denn das Geschäftsmodell einer ethisch bewusst agierenden Firma beinhaltet mehr als nur die Sicherung von Arbeitsplätzen, die Zahlung von Steuern und reines Mäzenatentum (S. 102).

*Fairness*, das Thema des achten Kapitels, vereinigt nach Auffassung des

Autors Aspekte von Gerechtigkeit, höflichen Umgangsformen, Vorurteilsfreiheit und Respekt (S. 111). Dabei stuft man den Begriff „Wahrheit“ als rückblickenden Terminus und Fairness als eher zukunftsorientiert ein. Grundsätzlich kann man Wilke zustimmen, dass Fairness als Katalysator für positive Veränderungen angesehen wird. Denn auch in den wirtschaftlichen Beziehungen zu den Stakeholdern eines Unternehmens kann man immer noch das Belohnen von positiven und das Bestrafen von negativen Handlungen beobachten. Auch kann der Verzicht auf den eigenen wirtschaftlichen Vorteil durch den Gewinn eines ideellen Wertes kompensiert werden, zum Beispiel bei Lieferanten- oder Kundenbeziehungen. Im Endeffekt trägt Fairness als Handlungsprinzip zu einem positiven Geschäftsklima bei. Dabei darf nicht der Aspekt vergessen werden, dass es sich bei Fairness um eine individuelle Vorstellung von Gerechtigkeit handelt, jedoch diese Vorstellungen bei unterschiedlichen Individuen nicht zwingend deckungsgleich sind. In diesem Zusammenhang wäre auch ein Verweis auf Rawls Grundsätze „Gerechtigkeit als Fairness“ wünschenswert gewesen.

Der Titel des folgenden Abschnittes *Macht* scheint auf den ersten Blick ein wenig fehlgeleitet zu sein, da es sich größtenteils um die Beschreibung der Revolution Ghandis in Indien handelt. Für Ghandi war politische Macht und Gewaltlosigkeit stark miteinander verbunden (S. 126). Allerdings spielte

auch Spiritualität eine große Rolle in seinem Wirken. Der Autor widmet diesem Bereich den Großteil des Abschnittes. Nur die Anfänge beinhalten eine treffende Gegenüberstellung der Auffassungen von Seneca und Machiavelli zum Machtbegriff. Leider fehlen weitere Philosophen, wie zum Beispiel Rousseau, der die Auffassungen von Machiavelli als gewissenlos und selbstsüchtig kritisiert. Eine Abbildung dieser Kritik würde die Grundaussage des Buches in starkem Maße unterstreichen.

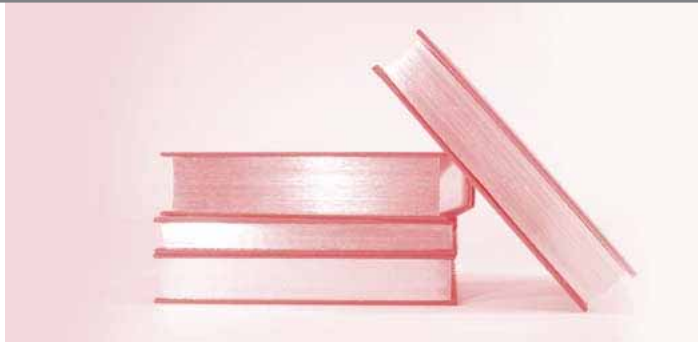
Nach einem Plädoyer für eine menschenfreundliche und respektvolle *Unternehmenskultur* und eine offene, ehrliche und gewaltfreie Kommunikation des Unternehmens mit seinen Stakeholdern, befasst sich Wilke im elften Kapitel unter anderem mit den charakterlichen Voraussetzungen einer Führungskraft und der Führungskultur. Aufgrund der Vorbildfunktion der Führungskräfte sollten diese über eine hohe soziale und moralische Intelligenz verfügen (S. 159). Der Autor liefert im Zusammenhang mit den Voraussetzungen für eine kompetente Führungskraft das richtige Stichwort: Max Webers „Verantwortungsethik“ (S. 148), aber eine tiefere Auseinandersetzung mit dem Begriff erfolgt nicht.

Unter dem Begriff *Gemeinschaft* beschreibt der Autor die vier Phasen des „Community-Building-Prozesses“ und definiert unter anderem Gruppen als wahre Gemeinschaft, in denen das Zusammenleben jedoch im Normalfall

nicht konfliktfrei ist. Durch ein angemessenes Austragen dieser Konflikte entstehe eine leistungsfähige Gemeinschaft. Wilke weist zu recht darauf hin, dass der Prozess einige Zeit in Anspruch nehmen kann, um im Unternehmen ein betriebliches Gemeinwesen zu entwickeln (S. 171) und schlägt als Instrumente Zukunfts- und „Open-Space-Konferenzen“ vor. Diese Hilfsmittel sind für große Unternehmen sicher Erfolg versprechend. Jedoch erfährt der Leser wenig über die Möglichkeiten, wie es kleinen Firmen gelingt, eine betriebliche Gemeinschaft zu bilden. Außerdem wird den wissenschaftlich orientierten Leser die willkürliche Verwendung der Begriffe Gemeinschaft, Gruppen und Gemeinwesen irritieren, da keine scharfe Trennung der erwähnten Termini erfolgt.

Das folgende Stichwort *Entwickeln* verbindet der Verfasser mit einem spezifischen Aufgabenbereich einer Führungskraft, dem Managen des Wissens im Unternehmen. Eine lernende Organisation sollte ein Kommunikationsmanagement aufweisen, in dem der Informationsfluss nicht nur vom Top-Management an die Basis, sondern auch in umgekehrter Richtung erfolgt. Wilke sieht auch im Qualitätsmanagement ein Aufgabenfeld für Lernprozesse.

Im anschließenden Kapitel *Ziele* greift der Autor die verschiedenen Vorgehensweisen der betrieblichen Zielvereinbarung auf. Interessant ist die Aussage, dass oktroyierte Leistungs- und Ergebnisziele die Motivation der Mitar-



beiter untergraben und leistungsmindernd wirken können (S. 196). Außerdem würden in vielen Firmen unternehmerische Ziele eher von der oberen Führungsebene an die ausführenden Mitarbeiter diktiert. Wilke plädiert in diesem Fall für die bewährten Zielvereinbarungsgespräche, um die Vereinbarungen an die realen Gegebenheiten im Unternehmen anzupassen.

Das letzte Kapitel des Buches beinhaltet Beispiele für das „neue“ Denken, die schon in der Einleitung erwähnt wurden. Der Autor beschreibt leider ohne erkennbare Systematik verschiedene NGO's und Unternehmen, die seiner Meinung nach, den Weg hin zu einer menschlicheren und „wertevollen“ Ökonomie beschritten hätten. Der größte Teil dieser Beispiele ist jedoch seit längerer Zeit bekannt, wie Tauschringe, alternative Währungen und FairTrade-Bewegungen. Jedoch werden auch zwei interessante Beispiele erwähnt, die eine Neuerung darstellen. Dabei handelt es sich einmal um das islamische Finanzwesen und zum zweiten um die Beschreibung der Umwälzung eines Arbeitszeitmodells einer us-amerikanischen Elektronikette. In diesem Fall berichtet Wilke von einem radikalen Kulturwandel im Hinblick auf die Arbeitszeiten und den Ort der Leistungserbringung. Es wurde in diesem Handelsunternehmen durchgesetzt, dass die Anwesenheitspflicht am Arbeitsplatz entfällt. Das dort eingeführte Projekt ROWE (Results-Only Work Environment) setzt auf Freiheit, Selbstgestal-

tung und Vertrauen anstatt auf Kontrolle. Die Mitarbeiter haben gelernt, selbst zu beurteilen, ob sie den Erfolg des Unternehmens durch ihre Abwesenheit gefährden oder zur Zielerreichung beitragen wollen (S. 232). Dies stellt ein höchst interessantes Forschungsthema im Bereich der Unternehmenskultur dar und vor allem der Praktiker unter den Lesern wird es bedauern, einen eher nur kurzen Einblick in dieses „Experiment“ erhalten zu haben.

Nach wenigen Seiten wird dem Leser klar, dass es sich bei dem Buch Wilkes keinesfalls um einen „Heilsbringer“ handelt. Trotz der vorgeblich klar umrissenen Themen, handelt es sich letztlich nur um eine Aneinanderreihung von Anekdoten verschiedener Persönlichkeiten der Weltgeschichte unter Beimischung amüsanter Praxisfälle eines Unternehmensberaters. Für den wissenschaftlichen Gebrauch ist das Buch, um es vorsichtig zu formulieren, wenig geeignet.

## KONTAKT

Silvia Schröter

DNWE

dnwe@ihi-zittau.de

# Cause Related Marketing

*Text: Gunther Greven*

Der Begriff *des Cause-related Marketing (CrM)* charakterisiert eine Form des Sponsoring, die auf der Zusammenarbeit zwischen einem For-Profit Unternehmen und einer Non-Profit Organisation (NPO) zum wechselseitigen Vorteil basiert. Die Interessen der beiden Kooperationspartner werden durch eine Marketingaktivität verknüpft, die einerseits einen positiven Beitrag zur Unternehmensperformance leistet, andererseits aber auch die Belange der Non-Profit Gruppe durch unternehmensseitige Unterstützung fördert.

Dabei kann CrM als Mischung aus Corporate Philanthropy (also einer unternehmensseitigen Unterstützung sozialer Projekte aus rein altruistischen Motiven) und einer profitorientierten horizontalen Vertriebskooperation betrachtet werden. Dem Konzept liegen drei konstituierende Merkmale zugrunde:

**1.** Bei den Kooperationspartnern handelt es sich um ein profitorientiertes Unternehmen und eine NPO, die soziale Ziele (in einem weiteren Begriffsverständnis

inkl. ökologischer Ziele) verfolgt.

**2.** Ziel der Kooperation ist die finanzielle Unterstützung des Non-Profit Partners aus den geschäftlichen Prozessen des Unternehmens heraus bei gleichzeitiger Erreichung wirtschaftlicher Unternehmensziele – primär positive Imageeffekte und eine Steigerung des Umsatzes durch die Stimulierung von Wiederholungskäufen und der Erschließung neuer Kundensegmente.

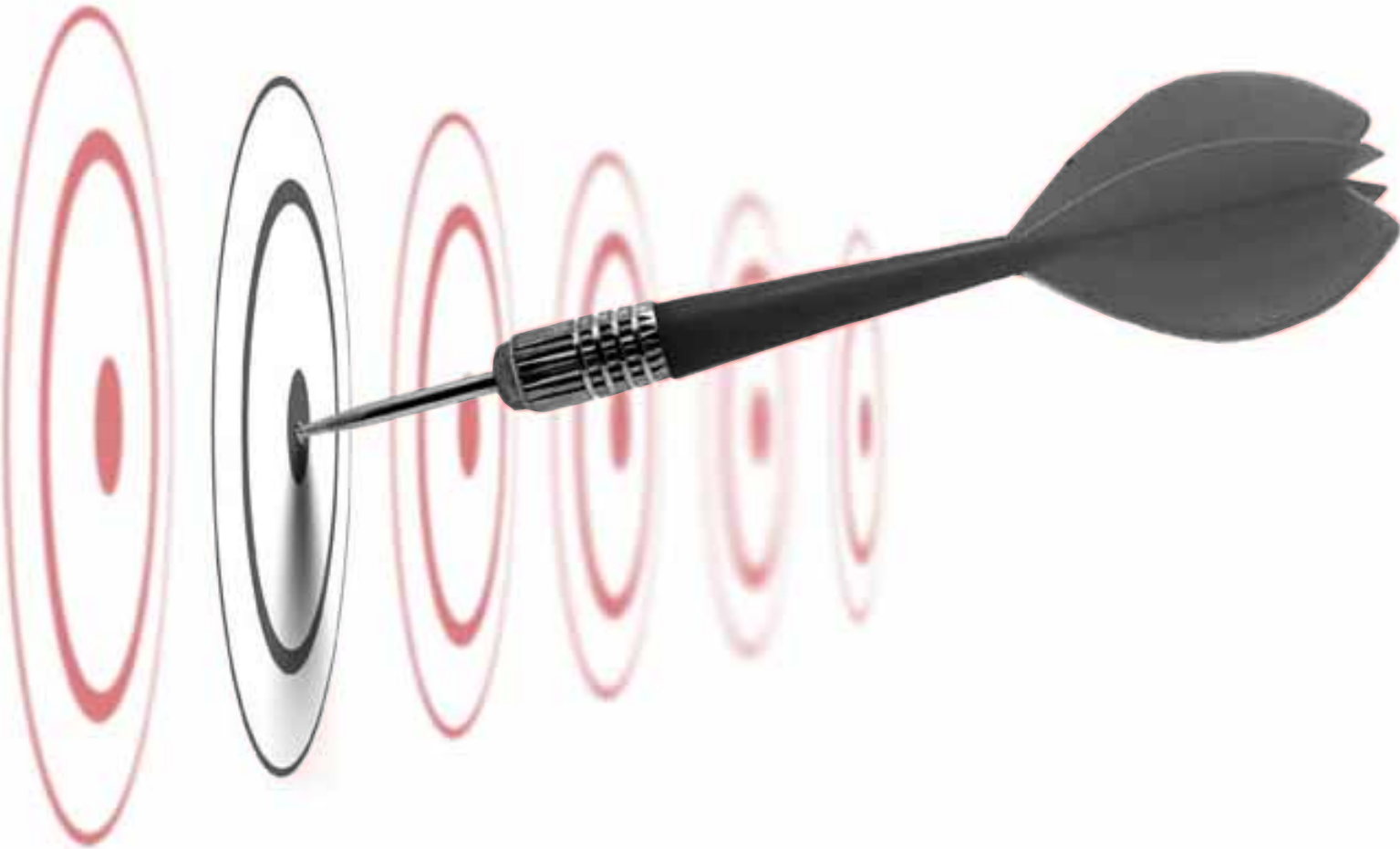
**3.** Zur Erreichung der wirtschaftlichen Ziele wird das Ausmaß der Unterstützung der sozialen Ziele von den Kaufhandlungen der Kunden des Unternehmens abhängig gemacht. Z.B. wird von jedem Euro Umsatz ein Cent an das Non-Profit Projekt spendet.

Kalkül aus Sicht des Unternehmensmarketing ist die Ansprache jener Kunden, die gegenüber dem kommunizierten sozialen Ziel ein starkes Involvement aufweisen und den Produktkauf als Möglichkeit betrachten, einen effektiven Beitrag zur Zielerreichung zu leisten. Die soziale Komponente des Kaufaktes stellt so einen wesentlichen Kaufanreiz

zusätzlich zum reinen Produktnutzen dar und kann als Differenzierungsmerkmal gegenüber Wettbewerbsprodukten verwendet werden. Mit Blick auf Kunden mit geringerem sozialem Involvement werden häufig zusätzliche ökonomische Anreize wie z.B. Rabattaktionen mit der CrM-Maßnahme kombiniert. So kann der Erfolg der CrM-Kooperation und damit auch ihre Öffentlichkeitswirkung gesteigert werden.

Auf Seiten der NPO ist der wesentliche Anreiz zur Teilnahme an einem CrM-Programm die Akquise von (meist monetären) Ressourcen. Neben dieser rein finanziellen Motivation ist es möglich, eine breitere Öffentlichkeit (und insbesondere die Kunden des Partnerunternehmens) für die Ziele der Organisation und die dahinterstehenden gesellschaftlichen Probleme zu sensibilisieren. Dabei kann auf die elaborierte Marketinginfrastruktur, die finanziellen Mittel und die damit verknüpfte Reichweite des Partnerunternehmens zurückgegriffen werden. Weiterhin besteht die Chance, den Partner für eine länger-





fristige Zusammenarbeit zu gewinnen und damit eine effektivere Bearbeitung gesellschaftlicher Problemstellungen zu erreichen.

Eines der bekanntesten Beispiele für CrM in Deutschland ist das „Regenwald-Projekt“ der Brauerei Krombacher in Zusammenarbeit mit dem WWF. Diese Kooperation wurde im Jahr 2002 ins Leben gerufen und seitdem mehrfach wiederholt. Während der Aktionszeiträume verpflichtet sich die Brauerei für jeden verkauften Getränkekasten zu einer Spende an die Regenwaldstiftung des WWF. Im Jahr 2008 verfügte die Stiftung bereits über ein Kapital von 4 Mio. EUR. An diesem Beispiel lassen sich jedoch auch die kritischen Aspekte des CrM verdeutlichen. So wurden

hinsichtlich der Kampagne sowohl ethische als auch rechtliche Bedenken geäußert. Letztere bezogen sich insbesondere auf mangelnde Transparenz und unlauteren Wettbewerb aufgrund gefühlsbezogener Werbung, was jedoch durch mehrere Gerichtsurteile der jüngeren Vergangenheit weitgehend ausgeräumt werden konnte. Die ethisch-moralische Kritik bezieht sich einerseits auf die mangelnde Verbindung zwischen Produkt und Projekt („saufen für die Gorillas“) oder auf die projektbezogene Relevanz und Verhältnismäßigkeit (die in Relation zum jährlich zerstörten Regenwald minimale geschützte Fläche; die Werbekosten im Verhältnis zum Spendenbetrag). Zum anderen wird in der Verbindung zwischen Gewinn- und Gemeinwohlorientierung ein grundsätzlicher Wider-

spruch gesehen. Diese Vorbehalte können letztlich nur durch einen grundsätzlichen Fit zwischen Unternehmensimage, NPO und dem zu fördernden Projekt aufgelöst werden. Eine sorgsame Auswahl und ein längerfristiges Engagement von Unternehmensseite können helfen, die positiven Effekte des Programms in den Vordergrund zu rücken und den Sinn der Initiative jenseits reiner Verkaufsförderung glaubwürdig zu untermauern.

## KONTAKT

Gunther Greven

HHL – Leipzig Graduate  
School of Management

[gunther.greven@hhl.de](mailto:gunther.greven@hhl.de)

# Ökonomie und die Vorstellungen einer gerechten Welt – Ist die Soziale Marktwirtschaft am Ende?

## 5. Forum Menschenwürdige Wirtschaftsordnung in Tutzing

*Text: Rigo Seidel*

Mehr als 60 Jahre ist sie nun alt: Die Soziale Marktwirtschaft. Initiiert als Konzept der freien Marktwirtschaft mit staatlichem Ordnungsrahmen erwies sich die Soziale Marktwirtschaft als außerordentlich erfolgreiches Modell. Ludwig Erhards Motto „Wohlstand für alle“ stand für eine Wirtschafts- und Gesellschaftsentwicklung, in der individuelle Leistungsentfaltung eingebettet in den Kontext der Wohlfahrtsmehrung breiter Bevölkerungsschichten gefördert und belohnt wurde. Gleichzeitig wurden soziale Sicherungssysteme geschaffen, die Risiken und Lasten auf die Solidargemeinschaft verteilen sollten. Staatliche Institutionen schufen eine Wettbewerbsordnung, die Marktversagen vermeiden, bzw. deren negative Auswirkungen auf die Gesellschaft minimieren sollte. Der ordoliberalen Staat sollte als Institution für soziale Gerechtigkeit auf allen Ebenen sorgen. Das Thema des 5. Forums für Menschenwürdige Wirtschaftsord-

nung in Tutzing, vom 3.-4. Juli, befasste sich in diesem Jahr daher mit den Herausforderungen an die Soziale Marktwirtschaft angesichts der fortschreitenden Globalisierung und der aktuellen Wirtschaftskrise. Das Thema „Ökonomie und die Vorstellungen einer gerechten Welt – Ist die Soziale Marktwirtschaft am Ende?“ provozierte Referenten und Publikum zu einer kritischen Auseinandersetzung mit bestehenden wirtschaftlichen Systemen, dem Versagen von Kontrollstrukturen und dem angesichts der Wirtschaftskrise verlorenen Vertrauen in die einzelwirtschaftlichen Akteure.

Dem Thema Vertrauen als grundlegende Voraussetzung ökonomischen Handelns widmete sich Prof. Ulrich Blum, Präsident des Instituts für Wirtschaftsforschung in Halle in seinem Eröffnungsbeitrag. So sei Vertrauen der Kontrapunkt der Unsicherheit, die allen Wirtschaftssubjekten erst ein Handeln ermöglicht. Spieltheoretische Modelle



*Gruppenbild mit den Veranstaltern und den prominenten Gästen des 5. Forums Menschenwürdige Wirtschaftsordnung*

wie das Gefangen-Dilemma verwiesen auf die Relevanz von Vertrauen bei Gruppeninteraktionen. Auch die von John Maynard Keynes beschriebenen *Animal Spirits*, zeigen in diesem Zusammenhang die menschliche Tendenz, sich Schwarmbewegungen anzuschließen und damit sich selbsterfüllende Prophezeiungen (wie immer weiter steigende Immobilienpreise in den USA) zu schaffen. Blum verwies in seinem Fazit auf übergeordnete vertrauensbildende Institutionen wie Religionen, aber auch auf das Potenzial von Netzwerken, die Vorbildfunktionen leisten können.

Als weitere Grundvoraussetzung für Gesellschaft und Wirtschaft wurde die Gerechtigkeit von Prof. Michael ABländers thematisiert. Seine Darstellungen zur Bedeutung der Gerechtigkeit erstreckten sich von der philosophischen Perspektive der Gerechtigkeit als Kardinaltugend (Platon) über das emotionale Moment des „Gerechtigkeitsempfindens“ bis hin zur ökonomischen Sicht der Wettbewerbs- und Verteilungsgerechtigkeit. Die Instrumente der Sozialen Marktwirtschaft sollen diese Gerechtigkeit in die Wirtschaft wiederkehren lassen. Prof. ABländer verwies als Antwort auf ein Scheitern der Sozialen

Marktwirtschaft auf eine Studie der Bertelsmann-Stiftung, die zeigt, dass die Bevölkerung mehrheitlich die Soziale Marktwirtschaft mit angestrebter Gerechtigkeit assoziiert. Die Gerechtigkeit sei also primär keine Kategorie der Ökonomie selbst sondern eine gesellschaftliche Kategorie. Die Leistungsfähigkeit der Ökonomie muss sich am Grad der Gerechtigkeiten messen lassen.

Als Gäste des ersten Abends konnten die Veranstalter mit Prof. Bernhard Vogel, dem ehemaligen Ministerpräsidenten von Thüringen und Rheinland-Pfalz, sowie Wolfgang Clement, dem vormaligen Ministerpräsidenten von Nordrhein-Westfalen und Bundesminister für Wirtschaft und Arbeit, zwei Politikprofis begrüßen. Unter dem Thema der von Prof. Oberreuter moderierten Diskussion „Wie gerecht ist unsere Wirtschafts- und Sozialordnung?“ definierten Vogel und Clement ihre Sicht des Status Quo der aktuellen Gerechtigkeitsdebatte. Für Bernhard Vogel ist die Soziale Marktwirtschaft nicht am Ende, das Streben nach Gerechtigkeit ebenso wenig. Für ihn stellt Gerechtigkeit innerhalb der Sozialen Marktwirtschaft die Ermöglichung zur Teilnahme am sozialen und wirtschaftlichen Leben dar. Wichtige

Komponenten dieser Optionsermöglichung nach Rawls sind für ihn das Recht auf Bildung und das Recht auf einen Arbeitsplatz.

Auch Wolfgang Clement verwies auf die Erfolge der Sozialen Marktwirtschaft, sah aber auch die Herausforderungen durch europäische und globale Strukturen, die demographische Entwicklung und die wachsende Staatsverschuldung als Gründe, die das nationale System der Sozialen Marktwirtschaft in der Defensive zwingen.

Der Sektor Bildung war für beide Referenten ein zentraler Punkt und stand für die Schwierigkeiten beim notwendigen Wandlungsprozess der Sozialen Marktwirtschaft. Die Standardisierung der Hochschulausbildung nach Bologna zeige einen positiven Trend hin zur globalen Vergleichbarkeit. Ob der Vereinheitlichung der Bildungsstandards eine positive Qualitätsverbesserung innewohnt, wurde nicht geklärt. Dabei sollte eine Reform der Bildung nicht ohne die Einbeziehung der Wirtschaft erfolgen. Thematisiert wurden auch die wachsende Politikverdrossenheit, die Fesseln der Bürokratie und der notwendige Umbau der Sozialsysteme mit mehr privater Verantwortung. Cle-

## 5. FORUM MENSCHENWÜRDIGE WIRTSCHAFTSORDNUNG IN TUTZING



*Podiumsdiskussion mit Prof. Bernhard Vogel, Dr. Wolfgang Clement und Prof. Heinrich Oberreuter*

ment konstatierte eine prinzipielle Reformfähigkeit der Systeme, der aber ein mangelhafter Reformwillen gegenüberstehe. Die anschließende Podiumsdiskussion war stark emotional geprägt, konnte aber die Frage nach der Gerechtigkeit in der Sozialen Marktwirtschaft nicht abschließend klären, vielmehr machte sie nochmals die neuen Herausforderungen an die Soziale Marktwirtschaft und die damit verbundenen gesellschaftlichen, ökonomischen und politischen Probleme deutlich.

Dem Thema Europäische Integration widmete sich Wolf-Eberhard Kuhl, Dienststellenleiter des Verbindungsbüros des Freistaats Sachsen bei der EU in Brüssel. Er warnte in seinem Beitrag vor einem Rückfall in nationalen Protektionismus im Angesicht der Wirtschaftskrise.

Prof. Albert Löhr, vom Internationales Hochschulinstitut in Zittau, thematisierte in seinem Beitrag die Frage der Menschenwürde und näherte sich diesem Thema aus einer übergeordneten Perspektive, ohne dabei, wie er betonte, einer philosophischen „Letztbegründung“ das Wort reden zu wollen. Menschenwürde im Sinne des Renaissancephilosophen Giovanni Pico della Mirandola (*Oratio de hominis dignitate*) sei

als ein „Entwurfsvermögen“ des autonomen Menschen zu sehen, der nach einer höchstmöglichen Selbstverwirklichung trachtet. Dieser Prozess sollte unterstützt werden durch einen Ordnungsrahmen, der den Schutz vor Demütigung bereitstellt und damit die Garantie eines Mindestmaßes an Würde (Avishai Margalit) zur staatlichen Gestaltungsaufgabe werden lässt. Diesen Mindestschutz und die Förderung des Entwurfsvermögens, der sich auch in der Idee des *Development as Freedom* von Amartya Sen wiederfindet, sah Löhr als pragmatischen Ausgangspunkt für die Entwicklung der Humanität im globalen Kontext.

Welche Konzepte und Perspektiven die unternehmerische Verantwortung aus Sicht staatlicher Instanzen hat, reflektierte Dr. Günther Horzetzky (Bundesministerium für Arbeit und Soziales) in seinem Beitrag. Bezeichnend für die Soziale Marktwirtschaft seien nach Horzetzky die ehrenamtlichen Tätigkeiten in der Gesellschaft. Auch bei Unternehmen bestünde aus seiner Sicht eine inhärente Veranlagung zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung, die allerdings, wie die mit der aktuellen Finanzkrise gemachten Erfahrungen belegen, bei einigen Marktakteuren aus dem

Bankensektor erheblichen Verbesserungsbedarf aufwies. Horzetzky ging dabei auch auf ein Projekt seines Ministeriums zur Stärkung unternehmerischer Mitverantwortung innerhalb der Sozialen Marktwirtschaft ein, das künftig den Gedanken einer nachhaltigen Unternehmensführung und der freiwilligen Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung (CSR) bei Unternehmen stärken soll. Dies sei durchaus auch im Interesse der Unternehmen, da die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung langfristig auch zu Wettbewerbsvorteilen führe.

Die Folgen der aktuellen Wirtschaftskrise sind in ihrem ganzen Umfang bisher noch nicht abschätzbar. Es ist zu befürchten, dass diese Krise noch nicht überstanden ist und ein weiterer Konjunkturreinbruch erst noch bevorsteht. Ob die Wirtschaftsethik Wege aus der Krise aufzeigen und Instrumente zur Vermeidung künftiger Krisen bereitstellen kann, wurde in der letzten Diskussion von Prof. Albert Löhr (Internationales Hochschulinstitut Zittau), Prof. Uto Meier (Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt) und Dr. Josef Meran (Corporate Legal and Compliance Services, Siemens AG) erörtert, die von

Prof. Michael Aßländer (Universität Kassel) moderiert wurde. Dabei war es für die Diskutanten augenscheinlich, dass die Krise mit ihren menschlichen, auf monetäre Gewinnmaximierung getrimmten Initiatoren nicht als unvorhersehbares und unabwendbares Ereignis zu sehen ist, sondern das Ergebnis einer Entwicklung von Werten und Paradigmen in den globalen Gesellschaften darstellt. Die heutigen, als „gierig“ stigmatisierten Manager, waren vor kurzem noch die gefeierten Idealtypen des homo oeconomicus, die „Alphatiere“ im Rudel der wirtschaftlichen Akteure. So erscheinen sie als logische Konsequenz einer mentalen Programmierung zum rationalen Opportunisten, die an den Universitäten gelehrt und gesellschaftlich anerkannt wurde. Wie solche individuellen Nutzenmaximierer Systeme prägen und von diesen geprägt werden, stellte Dr. Meran am Beispiel der moralischen Krise der Siemens AG vor. Das individuelle moralische Versagen einzelner Akteure sei auch durch Systemschwächen im Unternehmen bedingt, daher müssten Verbesserungsmaßnahmen sowohl auf individueller Ebene wie auf Ebene der Unternehmenskultur ansetzen. Hierfür würden bei Siemens personelle Veränderungen initiiert und institutionelle Instrumente geschaffen, die Fehlentwicklungen erkennen können und Fehlverhalten vorbeugen sollen und so den Weg zu einem langfristigen Wandel der Unternehmenswerte ebnen sollen. Begleitet wird diese weltweit einmalige Umstrukturierung eines Unternehmens dieser Größe von der amerikanischen Harvard Universität, die diese Fallstudie in die Wirtschaftslehre implementieren möchte. Ob aber Tugend lehrbar sei, wurde

in dieser Diskussionsrunde stark bezweifelt, allerdings müsse die Reflexion ethischer Werte in der Lehre gestärkt werden. Prof. Albert Löhr verwies hier auf die aktuelle Diskussion im Hochschullehrerverband für Betriebswirtschaftslehre, in dem man sich derzeit um ein Curriculum für die Wirtschaftsethikusbildung bemühe. Auch aus Sicht der Praktiker sei ein gesteigener Bedarf nach der Beschäftigung mit Werten feststellbar. So verwies Prof. Meier auf seine Erfahrungen mit dem Studiengang „Ethisches Management“ der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt, dessen Teilnehmer überwiegend Praktiker seien, die in ihrer bisherigen Berufserfahrung einen Mangel an Werten erfahren hätten. Der Versuch der klassischen BWL, Ethik in ein Korsett aus Nutzenkalkül und ökonomischer Messkriterien zu zwingen, würde diesem Bedarf nach einer grundlegenden Beschäftigung mit den Werten der Wirtschaft nicht gerecht. Wer Ethik lediglich als Wettbewerbsvorteil begreife, und hier waren sich die Teilnehmer der Diskussionsrunde einig, verkenne die Bedeutung und den Eigenwert ethischen Verhaltens.



*Dr. Josef Meran*



*Prof. Albert Löhr*

## KONTAKT

Rigo Seidel

Universität Kassel

[rigo\\_seidel@yahoo.de](mailto:rigo_seidel@yahoo.de)



## Green Management Matters

### Jahrestagung der Academy of Management in Chicago

*Text: Michael S. Abländer*

Es mag für den seit Jahren an den grünen Punkt und eine ordentliche Mülltrennung gewöhnten Deutschen schon etwas merkwürdig anmuten, sich zu einer Konferenz zum Thema „Green Management“ ausgerechnet ins Land des Einweggeschirrs und der Plastikverpackungen zu wagen. Doch das Thema der 69. Jahrestagung der Academy of Management vom 7.-11. August scheint es anzudeuten, auch die Vereinigten Staaten haben – zumindest in der Theorie – das Thema Nachhaltigkeit für sich entdeckt: Green Management Matters. Und während die euro-

päischen Teilnehmer staunend mit Pappbecher und ordentlich in Plastik verpackten Obstscheiben von Veranstaltungsraum zu Veranstaltungsraum pilgerten, drehte sich in den Veranstaltungen alles um das Thema Nachhaltigkeit und Green Management. Ein Schuft, wer hier mit Karl-Otto Apel einen performativen Selbstwiderspruch wittern möchte.

Auch in diesem Jahr präsentierte sich die AoM Tagung für europäische Verhältnisse als eine Tagung der Superlative: Mehr als 8.000 Teilnehmer aus 78 Ländern konnten zwischen über 1.500 Workshops, Paper Sessions und Sympo-

sien wählen. Insgesamt waren mehr als 5.700 Beiträge eingereicht worden, von denen knapp 1.900 das ausgesprochen kritische Auswahlverfahren überstanden hatten und für die Konferenz angenommen worden waren. Entsprechend der Dimension der Tagung verteilten sich die Veranstaltungen auf neun der größten Hotels Chicagos, so dass man gut beraten war, zwischen den jeweiligen Workshops entsprechende Wegezeiten einzuplanen.

Zusätzlich zu den zahlreichen Vortragsrunden hatten sich die Veranstalter bemüht, das Veranstaltungsprogramm



*American Gothic Statue, eines der Wahrzeichen Chicagos*



*Überreste der ehemaligen Hawthorne Werke in Cicero*

durch wissenschaftliche Exkursionen zu bereichern. Hierzu zählte unter anderem der Besuch des Medical Centers der Rush University, das mit ökologischer Bauweise nach den LEED-Standards (Leadership in Energy and Environmental Design) aufwartete und sich einem ökologischen Management verpflichtet hat – was sich nicht zuletzt in Form kompostierbarer Pappbecher anstelle des üblichen Plastikgeschirrs äußerte. Für jeden Sozial- und Arbeitswissenschaftler ein Muss stellte der Ausflug ins „Hawthorne-Werksmuseum“ nach Cicero dar. Allerdings – und dies wurde auch den Organisatoren erst beim Betreten des „Museums“ klar – handelte es sich dabei lediglich um einen Ausstellungsraum im Bibliotheksgebäude des Morton Colleges, der vor allem der Firma Western Electrics und einer Vielzahl von Bell-Telefonen gewidmet zu sein schien. Elton Mayo, seine berühmte Hawthorne-Studie und die Human-Relations-Bewegung fanden hier leider nur am Rande Erwähnung. Obwohl die Katalogbeschreibung und die Wirklichkeit dieses Ausfluges also vermutlich jeden europäischen Reiseveranstalter mit einer Reihe von Schadensersatzklagen konfrontiert hätten, stellte er doch eine willkommene Abwechslung im

ansonsten zeitlich doch eher dicht gedrängten Konferenzalltag dar.

Allerdings, und dies ist angesichts der hohen Teilnehmerzahl erstaunlich, erwies sich das Programm dank der hervorragenden Gesamtorganisation und der zum großen Teil sehr diszipliniert und exzellent durchgeführten Workshop- und Paper-Sessions eher als anregend denn als anstrengend. Mit ein Grund hierfür dürfte die Aufteilung der Academy in verschiedene Divisions sein, die es jedem Konferenzteilnehmer ermöglichte, die für ihn interessanten Vorträge innerhalb des sehr umfangreichen Veranstaltungsprogramms relativ problemlos zu finden. Im Kontext von „Business Ethics“ und „Business and Society“ relevant waren dabei vor allem die Workshops und Sessions der Arbeitsgruppen „Social Issues in Management“ (SIM), „Human Resources“ (HR), „Management Education and Development“ (MED), „Gender and Diversity in Organizations“ (GDO) und „Management, Spirituality and Religion“ (MSR). Trotz der Vielzahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer erlaubte es die Spezialisierung auf bestimmte Divisions daher, auch den ein oder anderen Bekannten aus DNWE und EBEN auf dieser wohl wichtigsten amerikanischen Management-Konferenz zu treffen.



*Das Bell-Standard Telefon, hergestellt in den Hawthorne-Werken der Western Electrics*

## KONTAKT

Michael S. Afsländer

Universität Kassel

asslaender@uni-kassel.de



# Conflicts in the World of Business Ethics

## EBEN Research Conference in Beer-Sheva

*Text: Michael S. Abländer*

**B**einahe hätte sich die Themenwahl der diesjährigen EBEN Research Conference vom 15. bis 17. Juni an der Ben Gurion University of the Negev in Israel als schlechtes Omen entpuppt. So war angesichts der politischen Unruhen und der Raketenangriffe auf Beer-Sheva noch zu Beginn des Jahres unklar, ob die Konferenz überhaupt stattfinden würde. Für hinreichend Diskussionsstoff in den Reihen des Netzwerkes sorgte die Wahl des Tagungsortes jedoch auch jenseits der Kriegseignisse allemal. Stein des Anstoßes war vor allem die Frage, ob man mit der Organisation einer Research-Conference in Israel nicht einseitig politisch Partei ergreife. Schließlich, und dies weiß auch der geographische Laie, sei Israel kein Teil Europas; eine Veranstaltung in Israel sei daher vor allem ein politisches Bekenntnis. Dennoch – und dies mag wohl der ausschlaggebende Grund für die Wahl des Tagungsortes gewesen sein – stammen einige der engagiertesten EBEN-Mitglieder aus Israel. Entsprechend unfair wäre es

gewesen, das Angebot zur Durchführung der Research-Conference aus politischen Gründen abzulehnen. Und in der Tat erwies sich die Entscheidung als richtig. Trotz aller Befürchtungen der Skeptiker ging es auf der diesjährigen Research Conference nicht um politische sondern vor allem um Fragen der Wirtschafts- und Unternehmensethik.

Eine einzige, wenngleich unproblematische Ausnahme hierzu bildete der Eröffnungsvortrag Yotam Luries. Am Beispiel der politischen Konflikte in Israel erläuterte er das generelle Wesen von Konflikten. Konflikte ergäben sich vor allem aus unterschiedlichen Interessenlagen der Konfliktparteien, wobei jede der Parteien gute (moralische Gründe für die Wahrung ihrer je spezifischen Interessen angeben könne. Allerdings – und dies zeichne das Wesen von Konflikten aus – sei keine der Parteien bereit, die Gründe der anderen Partei anzuerkennen mit der Folge, dass Ereignisse und Fakten je nach Interessenlage unterschiedlich interpretiert und bewertet würden, wodurch sich ein divergie-

rendes Realitätsverständnis bei den Konfliktparteien einstelle. Wettbewerb stelle, so Lurie, ebenfalls eine Art (regulierter) Konflikt dar; auch hier ginge es um den Kampf um knappe Ressourcen und unterschiedliche Interessen bei der Ressourcenverteilung. Hier stelle sich vor allem die Frage, bis zu welchem Grade Wettbewerb für eine Volkswirtschaft nützlich sei. Lassen sich Verteilungskonflikte nicht mehr durch den marktlichen Allokationsmechanismus lösen, bedürfe es anderer, ethischer Konfliktlösungsmechanismen. In diesem Sinne müsse die Erhöhung der Moral innerhalb der Wirtschaft und die Suche nach „gerechten“ und „friedlichen“ Lösungen auch als Beitrag zur sozialen Entwicklung einer Gemeinschaft gesehen werden. Das Problem mit dem sich Ethik innerhalb der Wirtschaft auseinandersetzen müsse, sei daher die Lösung von Konflikten, die hier, wie im politischen Kontext, aus unterschiedlichen Interessenlagen der Beteiligten resultieren, etwa dann, wenn es darum gehe, zwischen effizienter



Produktion und dem Erhalt von Arbeitsplätzen zu entscheiden.

Der restliche Nachmittag und die beiden folgenden Tage waren vor allem der Arbeit in den drei parallel stattfindenden Workshop-Sessions gewidmet, in denen es unter anderem um Themen wie Konfliktlösungen in Organisationen, widerstreitende politische und ökonomische Anforderungen an Organisationen, Konflikte im Bereich Compliance oder Wertekonflikte in multinationalen Unternehmen ging. Erwähnenswert ist die Durchführung eines eigenen Tracks zum Thema Tugend-Ethik, in dem es um die Frage nach der Übertragbarkeit des Tugendbegriffs – der im Sinne Aristoteles' und Thomas von Aquins ja ausschließlich personal definiert ist – auf Organisationen und organisationales Verhalten ging.

Mit knapp 60 Teilnehmern, die in den Workshops über den Stand ihrer aktuellen Forschungen berichteten, war die Tagung gut besucht und bot reichliche Gelegenheiten zu Erfahrungsaustausch und persönlichen Gesprächen. Beschlossen wurden die Konferenztage mit einem Empfang durch den stellvertretenden Oberbürgermeister Beer-Shevas am ersten und das abschließende Gala-Dinner am zweiten Abend.

## KONTAKT

Michael S. Aßländer

Universität Kassel

asslaender@uni-kassel.de

# Private Akteure in der Global Governance

## Ein kooperatives Forschungsprojekt der Universität Zürich und der Universität Lausanne

*Text: Dorothee Baumann*

Die Schweizerische Forschungsgemeinschaft für Internationale Studien (SFIS) wird vom Staatssekretariat für Bildung und Forschung der Schweizer Eidgenossenschaft und vom Kanton Genf finanziert. Das SFIS fördert interdisziplinäre Forschungsprojekte mit Themenstellungen zur Globalisierung und nachhaltiger Entwicklung.

Das Kooperationsprojekt zwischen der Universität Zürich und der Universität Lausanne wird vom UN Global Compact unterstützt und wurde im Mai 2008 vom SFIS bewilligt. Es besteht aus drei Teilprojekten, welche die Rolle privater Akteure in der Global Governance aus verschiedenen Perspektiven beleuchten. Fokus der Forschung ist das „Corporate Citizenship“ Konzept (CC), welches Unternehmen explizit eine gestaltende Rolle in entstehenden Global Governance Strukturen zuschreibt.

Die ersten beiden Teilprojekte beschäftigen sich mit der Erfassung des Umsetzungsstatus von CC auf Unternehmensebene. Hierfür wurden die

Schweizer Multinationalen Unternehmen (MNU) sowie die Klein- und Mittelständischen Unternehmen (KMUs) untersucht, die sich dem UN Global Compact (UNGC), der grössten CC Initiative weltweit, angeschlossen haben. Das dritte Teilprojekt fokussiert auf die UNGC Initiative selbst, die als Lernplattform Kommunikation zwischen Unternehmen und anderen Stakeholdern über Umsetzungspraktiken von CC zu vereinfachen sucht. Verknüpft sind die beiden Projektebenen durch deren wechselseitige Legitimationsbeziehung – während die Glaubwürdigkeit des UNGC vom Umsetzungsstatus auf Unternehmensebene abhängt, sind Unternehmen darauf angewiesen, dass der UNGC als wertvolle Initiative zur Gestaltung globaler Regeln für die Wirtschaft wahrgenommen wird. In ihrer Summe werden die Ergebnisse der Teilprojekte möglicherweise einen systematischen Beleg für die Behauptung einer nicht mehr ausschliesslich wirtschaftlichen, sondern zunehmend politischen Rolle

von Unternehmungen im Bereich der Global Governance erbringen.

Zwei der Teilprojekte werden in den nächsten Ausgaben des Forum Wirtschaftsethik von Christopher Wickert (Univ. Lausanne) und Patrick Haack (Univ. Zürich) vorgestellt. Das erste Teilprojekt, welches vom Schweizer Nationalfonds ko-finanziert wurde, ist bereits abgeschlossen. Es erfasst den Umsetzungsstand von CC in fünf Schweizer MNUs. Ausgangspunkt der Untersuchung war die Beobachtung, dass bislang sowohl ein geeignetes Analyseinstrument für CC als auch eine empirische Untersuchung des momentanen Umsetzungsstandes von CC fehlen. Im Folgenden werden Untersuchungsmethodik und Forschungsergebnisse des Projekts vorgestellt.

Zur Erfassung des Umsetzungsstandes von CC in MNUs musste zunächst ein Analyseinstrument zur Einschätzung des Implementationsgrads der CC-Maßnahmen entwickelt werden. Das Instrument baut auf einem Modell der Organisationsentwicklung mit unterschiedlichen Stufen der CC-Implementierung auf, das bereits für die Analyse von MNUs eingesetzt wurde. Es umfasst fünf Entwicklungsstufen für CC: Defensive, Compliance, Managerial, Strategic und Civil. Diese Stufen beschreiben eine zunehmend systematische Eingebundenheit von CC im alltäglichen Kerngeschäft einer Unternehmung (Zadek 2004). Die letzte Entwicklungsstufe, die „Civil Stage“, erfasst das CC Verständnis, das der Studie sowie dem UNGC zu Grunde liegt.

Das Instrument leitet zudem aus Organisationstheorien Umsetzungsdimensionen ab, die für die Einbindung von CC in Organisationsstrukturen und Prozessen kritisch sind. Die „Commitment Dimension“ erfasst das formale Engagement eines Unternehmens zu CC. Dazu gehört sowohl das grundsätzliche Mass der Unterstützung für CC von Seiten des Top-Managements, die Eingebundenheit von CC Themen in strategische Grundsatzdokumente sowie die Verteilung von Verantwortlichkeiten. Die „Structural and Procedural Dimension“ erfasst die Anpassung von Policies und Prozessen an CC Prinzipien. Darunter fällt zum Beispiel die Überprüfung der Anreizstrukturen und Personalinstrumente, die Einführung von CC-Training und Beschwerdekänen sowie die Evaluation und das Reporting von CC Massnahmen. Die dritte Umsetzungsdimension, die „Interactive Dimension“, beschreibt den Umgang des Unternehmens mit seinem Unternehmensumfeld. Es erfasst sowohl das Engagement eines Unternehmens in kollaborativen CC-Initiativen als auch die Qualität seiner Stakeholderbeziehungen. Zur Erfassung der Qualität von Stakeholderbeziehungen wurden sowohl Unternehmensvertreter als auch Stakeholdergruppen befragt. Die Ausprägung der unterschiedlichen Einschätzungen gibt Hinweise darauf, wie erfolgreich ein Unternehmen seine organisatorische Legitimität gestaltet.

Kombiniert man die Entwicklungsstufen für CC des organisationalen Lernmodells und die Indikatoren, die sich aus

den drei Umsetzungsdimensionen ableiten, so entsteht eine Matrix anhand der man den Stand der Eingebettetheit von CC in Organisationsstrukturen und Prozessen abbilden kann. Die theoretische Anbindung des entwickelten Analyseinstruments unterscheidet es von bestehenden Instrumenten, wie sie beispielsweise Ratingagenturen zur Bewertung von CSR in Unternehmen verwenden.

In einem zweiten Schritt dient die Bewertung des Implementationsniveaus von CC-Massnahmen in Schweizer MNUs als Gradmesser für deren Rolle in der Global Governance. Die empirische Untersuchung dient folglich der Beantwortung der Frage, ob eine solche Rolle tatsächlich existiert und falls ja, wie und warum sie Auswirkungen auf globale Regulierungsanstrengungen haben könnte.

Die Forschungsergebnisse zeigen, dass obwohl die ausgewählten Unternehmen alle im gleichen Zeitraum der UN Global Compact Initiative beigetreten sind (2000/2001) und folglich allen ein ähnlicher Implementationszeitraum für CC zur Verfügung stand, die organisatorische Umsetzung von CC unterschiedlich weit fortgeschritten ist. Unter den untersuchten Unternehmen – ABB, Credit Suisse, Nestle, Novartis und UBS – sind auch knapp zehn Jahre nach dem Beitritt zum UN Global Compact Anfänger und Fortgeschrittene, wobei ABB und Novartis den systematischsten Implementationsansatz vorweisen können.

Die Ergebnisse verweisen jedoch auch auf ein Implementationsmuster,

das für alle Unternehmen des Samples charakteristisch ist. Während bei allen Unternehmen die „Commitment Dimension“ stark ausgeprägt ist, bestehen die grössten Unterschiede der Umsetzung in der „Structural und Procedural Dimension“ und die „Interactive Dimension“ hat die schwächste Ausprägung für alle Unternehmen. Dieses Muster hat Implikationen für die organisatorische Legitimität von Unternehmen und stellt in Frage, inwiefern eine „politische“ Rolle der Unternehmung in der Global Governance demokratisch legitimiert ist.

Zu einzelnen Umsetzungsaspekten haben die Unternehmen innovative Lösungen entwickelt und ein verstärkter Austausch über diese Ansätze könnte für alle Unternehmen hilfreich sein. Ein unterentwickeltes Schweizer UNGC Netzwerk und die Schwierigkeiten die Instrumente des UNGC effektiv zu nutzen, erschweren bislang die Kommunikation und folglich findet kollektives Lernen zur Umsetzung von CC, so wie es von den Architekten des UNGC ange-dacht wurde, nur sporadisch statt.

Die Ergebnisse belegen einerseits die wachsende Bedeutung von MNUs in Global Governance Prozessen. Die Ergebnisse zeigen jedoch auch, dass die Bedenken im Hinblick auf die demokratische Legitimation privater Akteure in politischen Funktionen aufgrund der schwach ausgeprägten „Interactive Dimension“ gerechtfertigt sind. Bislang haben Unternehmen noch kaum organisatorische Vorkehrungen getroffen, Stakeholder systematisch in ihre CC Aktivitäten einzubinden.



**Dorothee Baumann** hat Ihre Dissertation mit dem Title „Global Rules – Private Actors. The Role of the Multinational Corporation in Global Governance“ im August 2009 an der Universität Zürich abgeschlossen.

*Sie hat in einen Master of Arts in Politikwissenschaft von der Rutgers University (USA) und einen Master of Public Policy and Management von der Universität Konstanz (GER).*

*Zwischen 2004 – 2007 hat Dorothee für die Fair Labor Association gearbeitet, einer Multistakeholder Initiative im Bereich des internationalen Arbeitsrechtsschutzes. In dieser Rolle hat sie Projekte in China und Indien betreut sowie als EMEA Koordinator mit Unternehmen und NGOs zusammengearbeitet. Momentan ist Dorothee als Consultant für AccountAbility tätig.*

Die Forschung hat zudem praktische Implikationen für die Organisationsgestaltung in MNCs, die zukünftige Strategie der UNGC Initiative, die Zusammenarbeit zwischen NGOs und MNCs sowie staatlichen Akteuren und MNCs.

## KONTAKT

Dorothee Baumann

AccountAbility

dorobaumann@gmail.com

