

Univ.-Prof. Dr. Jürgen Weibler  
unter Mitarbeit von:  
PD Dr. Thomas Kuhn

# Modul 31102

## Unternehmensführung

Kurs 40612  
Verantwortungsbewusste Unternehmensführung

### LESEPROBE

Fakultät für  
**Wirtschafts-**  
**wissenschaft**

---

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung der FernUniversität reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

**Kurs 40612:****Verantwortungsbewusste Unternehmensführung****Inhaltsverzeichnis**

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>4</b>
<b>Glossar .....</b>	<b>5</b>
<b>Lehrziele .....</b>	<b>9</b>
<b>Allgemeine Literaturhinweise .....</b>	<b>10</b>
<b>1 Einführung.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Ethisches Propädeutikum .....</b>	<b>14</b>
2.1 Abgrenzung der Begriffe Moral und Ethik.....	14
2.2 Relevante Ansätze der Ethik.....	15
2.3 Moralität zwischen Güterabwägung und Dilemma .....	20
<b>Übungsaufgaben zu Kapitel 2.....</b>	<b>25</b>
<b>3 Konflikte zwischen „Wirtschaft“ und „Ethik“ .....</b>	<b>26</b>
3.1 Wirtschaftsethisches Problemfeld „Umwelt“ .....	26
3.2 Wirtschaftsethisches Problemfeld „Arbeit“ .....	28
3.3 Wirtschaftsethisches Problemfeld „Verteilung“ .....	30
3.4 Wirtschaftsethisches Problemfeld „Konsum“ .....	32
3.5 Ebenen der Erklärung und Ansätze zur Lösung wirtschaftsethischer Konflikte .....	36
<b>Übungsaufgaben zu Kapitel 3.....</b>	<b>38</b>

<b>4</b>	<b>Der Zusammenhang zwischen Ordnungsethik und Unternehmensethik</b>	<b>39</b>
4.1	Die Idee des wirtschaftlichen Wohlstandes und der sozialen Gerechtigkeit durch marktliche Steuerung – und das Phänomen des Marktversagens	40
4.2	Die Idee des wirtschaftlichen Wohlstandes und der sozialen Gerechtigkeit durch staatliche Rahmensetzung – und das Phänomen des Politikversagens	46
4.3	Die Notwendigkeit einer Unternehmensethik als Resultante des Markt- und Politikversagens	51
	<b>Übungsaufgaben zu Kapitel 4</b>	<b>53</b>
<b>5</b>	<b>Ansätze der Unternehmensethik</b>	<b>54</b>
5.1	Tradierte Verständnisse von Unternehmensethik	54
5.1.1	Das klassische Verständnis von Unternehmensethik – oder: Die „Ethik des Gewinns“	54
5.1.2	Das Unmöglichkeitstheorem der Unternehmensethik – oder: „Die große Sachzwangerzählung“	57
5.2	Vorherrschende Verständnisse von Unternehmensethik	59
5.2.1	Das karitative Verständnis von Unternehmensethik – oder: „Wir stiften und fördern“	59
5.2.2	Das instrumentelle Verständnis von Unternehmensethik – oder: CSR als „Business Case“	61
5.3	Kritische Verständnisse von Unternehmensethik	68
5.3.1	Das skeptische Verständnis von Unternehmensethik – oder: „CSR als Mythos“	68
5.3.2	Das korrektive und das integrative Verständnis von Unternehmensethik – oder: Die „Entthronung des Gewinns“?!	75
	<b>Übungsaufgaben zu Kapitel 5</b>	<b>83</b>
<b>6</b>	<b>Umsetzung der Unternehmensethik</b>	<b>84</b>
6.1	Unternehmensethik und Unternehmensphilosophie	85

---

6.2	Unternehmensethik und Unternehmenskultur .....	87
6.3	Unternehmensethik und Unternehmensstrategie .....	89
6.4	Unternehmensethik und Unternehmensstruktur.....	91
	<b>Übungsaufgaben zu Kapitel 6 .....</b>	<b>95</b>
<b>7</b>	<b>Der Zusammenhang zwischen Unternehmensethik und Führungsethik.</b>	<b>96</b>
	<b>Übungsaufgaben zu Kapitel 7 .....</b>	<b>101</b>
<b>8</b>	<b>Abschließende Bemerkungen.....</b>	<b>102</b>
	<b>Lösungen zu den Übungsaufgaben .....</b>	<b>105</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>113</b>

## 5 Ansätze der Unternehmensethik

zentrale Fragestellungen

Die Diskussion über Unternehmensethik kreist um zwei zentrale Fragestellungen, nämlich zum einen: „*Was soll ein Unternehmen tun, damit es als gesellschaftlich verantwortungsbewusst gelten kann?*“, sowie zum anderen: „*Wie wirkt sich gesellschaftliches Verantwortungsbewusstsein auf den unternehmerischen Erfolg aus?*“ Neben der originär **ethischen Frage**: „Was sollen wir tun?“, schwingt mehr oder minder deutlich also immer auch die **betriebswirtschaftliche Frage** mit: „Was bringt – oder kostet – uns Ethik?“ Die Antworten auf diese Fragen fallen – auch nach Jahren intensiver Auseinandersetzung – nach wie vor höchst unterschiedlich aus, weshalb man sinnvollerweise (und wenig überraschend) nicht von *der* Unternehmensethik sprechen kann. Vielmehr lassen sich verschiedene Verständnisse von bzw. Ansätze zur Unternehmensethik unterscheiden, die wir im Folgenden ausführlicher darstellen und kritisch bedenken wollen. Orientierungspunkt – auch in begrifflicher Hinsicht – sind dabei die Ordnungsversuche von Ulrich (2008, S. 451ff.) und Thielemann/Ulrich (2009, S. 29ff.), die in summa **sechs Unternehmensethiken** ausweisen, sprich: neben dem sog. Unmöglichkeitstheorem eine funktionalistische, instrumentalistische, karitative, korrektive sowie integrative Unternehmensethik bestimmen. Anders als in den genannten Quellen wollen wir diese Ansätze – sowie einen ergänzenden (☞ Kapitel 5.3.1) – allerdings nicht additiv betrachten, sondern strukturiert gemäß ihrer aktuellen Bedeutung in Theorie und Praxis („überkommen“ versus „vorherrschend“) bzw. bezüglich ihrer Grundanlage („affirmativ“ versus „kritisch“). Insofern unterscheiden wir im Folgenden zwischen **tradierten Verständnissen** von Unternehmensethik, die (zumindest offiziell) heute zunehmend seltener vertreten werden (☞ Kapitel 5.1), und **vorherrschenden Verständnissen**, die gleichsam den Mainstream der Debatte repräsentieren (☞ Kapitel 5.2). Da sowohl die tradierten wie auch die vorherrschenden Verständnisse von Unternehmensethik stark affirmativ geprägt sind, wollen wir diese mit **kritischen Ansätzen** kontrastieren, die der Diskussion über Unternehmensethik höchst skeptisch gegenüber stehen und/oder eine fundamentale (paradigmatische) Wende in der Art der Unternehmensführung einfordern (☞ Kapitel 5.3).

unterschiedliche Ethik-Verständnisse

### 5.1 Tradierte Verständnisse von Unternehmensethik

#### 5.1.1 Das klassische Verständnis von Unternehmensethik – oder: Die „Ethik des Gewinns“

Das ursprüngliche bzw. klassische Verständnis von Unternehmensethik findet seinen vielleicht anschaulichsten Ausdruck in dem Umstand, dass das – an sich ja erkennbar

interessenpartikulare – **Streben von Unternehmen nach möglichst hohen Gewinnen** (für die Kapitalgeber) in unserer Gesellschaft im Grunde (noch) als eine unproblematische Zielsetzung gilt. Das heißt, hohe und gesteigerte (Rekord-)Gewinne werden bis heute – auch jenseits der Börsen – prima vista als positiv (für die Gesellschaft) gewertet. Der Grund hierfür ist die „**Ethik des Gewinns**“, sprich: die Überzeugung, dass mit der Realisierung hoher Unternehmensgewinne nicht nur den Interessen der Shareholder, sondern auch den Interessen aller weiteren unternehmerischen Stakeholdern gedient wird – womit dieser Ansatz für das „**Bild der großen Harmonie zwischen allen Interessen**“ (Thielemann/Ulrich 2009, S. 217) steht.

hohe Gewinne nutzen allen

Wie wir an anderer Stelle bereits ausgeführt haben (☞ Kapitel 4.1), ist die „Ethik des Gewinns“ eine unmittelbare Ableitung aus der (paläo-/neoliberalen) „**Ethik des Marktes**“, die ja grundsätzlich fordert, dass alle Wirtschaftssubjekte zum Zwecke eines ethisch optimalen Wirkens der „unsichtbaren Hand“ des Marktes (A. Smith) immer nur eigennützig handeln dürfen und sollen. So wie wir als Konsumenten also egoistisch nach dem für uns optimalen Preis-Leistungs-Verhältnis suchen dürfen, so sollen auch die Unternehmen als institutionelle *Homines oeconomici* stets eigennützig danach trachten, ihre Gewinne zu maximieren. Denn, so das Credo der „Ethik des Gewinns“, indem Unternehmen unermüdlich möglichst hohe Gewinne erwirtschaften, tun sie „automatisch“ (markttransformiert) immer auch das Beste für die Gesellschaft bzw. für alle ihre Anspruchsgruppen.

Die „Ethik des Gewinns“ steht damit für die Überzeugung, dass das unbedingte Streben nach maximalen Gewinnen ein **ethisch absolut legitimes Unterfangen** sei – mehr noch: die tatsächlich einzige Form gesellschaftlich verantwortlichen Handelns für Unternehmen repräsentiere. Der sicherlich prominenteste Vertreter dieser Sichtweise ist der Wirtschaftsnobelpreisträger Milton Friedman, der dieses unternehmensethische Verständnis einst mit der – zwischenzeitlich vielzitierten und fast schon berühmten – Formulierung auf den Punkt brachte: „**The social responsibility of business is to increase its profits (and nothing else)**“ (Friedman 1970) und dazu an anderer Stelle weiter ausführte: „Es gibt wenige Entwicklungstendenzen, die so gründlich das Fundament unserer freien Gesellschaft untergraben können, wie die Annahme einer anderen sozialen Verantwortung durch Unternehmer als die, für die Aktionäre ihrer Gesellschaften so viel Gewinn wie möglich zu erwirtschaften. Alles andere ist eine zutiefst subversive Doktrin“ (Friedman 2004, S. 165). Als weitere Vertreter dieser Denkungsart können die Wirtschaftsethiker Homann und Blome-Drees gelten, die rund zwei Dekaden später und mit Blick auf die anhaltende Forderung

Gewinnmaximierung als ethisches Prinzip

Gewinnmaximierung als moralische Pflicht

nach mehr (originärer) gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen ausführen: „**Gewinnmaximierung** ist (...) **nicht ein Privileg** der Unternehmen, für das sie sich ständig entschuldigen müssten, es ist vielmehr ihre **moralische Pflicht**, weil genau dieses Verhalten (...) den Interessen der Konsumenten, der Allgemeinheit, am besten dient“ (Homann/Blome-Drees 1992, S. 38). Zuletzt war es der Betriebswirtschaftler Horst Albach, der sich dahingehend positionierte, dass es die Aufgabe der Betriebswirtschaftslehre sei, aufzuzeigen, wie „der Kapitalwert des Unternehmens zu maximieren (ist)“ – und dabei betonte, dass eine solche, ausschließlich auf **bestmögliche Kapitalverwertung** ausgerichtete Betriebswirtschaftslehre bereits **Unternehmensethik** sei – und jede andere Form von Unternehmensethik von daher schlicht als „überflüssig“ zu gelten habe (vgl. Albach 2005, S. 809ff.; sowie als kritische Replik hierauf Thielemann/Weibler 2007). Und auch in der Praxis lässt sich die „Ethik des Gewinns“ zuweilen noch in Reinform finden, so etwa bei der Credit Suisse (2014), die ihre unternehmerische Verantwortung wie folgt definiert: „Unsere größte Verantwortung besteht darin, unser Unternehmen erfolgreich zu führen. Das kommt unseren Kunden, Aktionären und Mitarbeitenden sowie der Gesellschaft insgesamt zugute.“

Kritik

Bedenkt man diese Unternehmensethik kritisch, dann ist zunächst festzustellen: Die „Ethik des Gewinns“ gründet wesentlich auf der Annahme vollständiger und funktionierender Märkte. In dem Maße jedoch, in dem wir uns mit immer vielfältigeren und weitreichenderen Formen des „**Marktversagens**“ – verbunden mit einem gleichzeitig zunehmenden „**Politikversagen**“ – konfrontiert sehen (☞ Kapitel 4), verliert dieses klassische Verständnis von CSR an empirischer Evidenz. Dass sich diese (theoretische) Einsicht zunehmend auch in der öffentlichen Wahrnehmung durchsetzt, verdeutlicht eine Studie des Bankenverbandes aus dem Jahre 2009. Diese zeigt, dass lediglich 17% der Bundesbürger davon ausgehen, dass hohe Unternehmensgewinne der gesamten Gesellschaft zugutekommen (2005: 23%), wohingegen 81% der Bundesbürger (2005: 75%) diesen Zusammenhang nicht bestätigen (vgl. Bankenverband 2009, S. 9). Dazu fügt sich ein weiterer Befund, demgemäß die Bewertung hoher Unternehmensgewinne als „moralisch unbedenklich“ innerhalb weniger Jahre deutlich abgenommen hat (vgl. Abb. 11). Die klassische, einfache und harmonische Botschaft: „Wenn es den Unternehmen gut geht, geht es auch der Gesellschaft gut“ verfängt so gesehen heute immer weniger – mit der Konsequenz, dass die „Ethik des Gewinns“ auch in der Diskussion über Unternehmensethik weniger Zuspruch erfährt. So wird heute kaum mehr ein Unternehmen bzw. kaum

abnehmende Bedeutung



mehr eine Unternehmerin oder ein Unternehmer öffentlich bekunden, dass es, sie oder er „radikale Gewinnmaximierung“ als Ausdruck verantwortungsbewusster Unternehmensführung betrachte. Ebenso hat sich der Mainstream der Fachdebatte über Unternehmensethik von dieser Position entfernt – und zwar vor allem zugunsten des sog. „Business Case for CSR“ (☞ Kapitel 5.2.2).

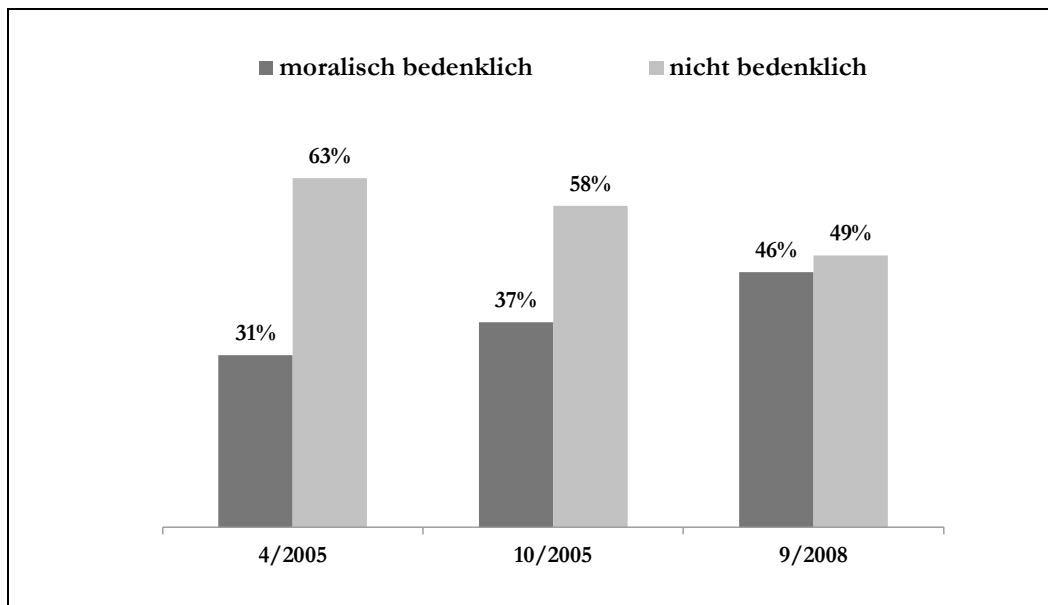


Abb. 11: Sind hohe Unternehmensgewinne moralisch bedenklich? (Bankenverband 2009, S. 9)

### 5.1.2 Das Unmöglichkeitstheorem der Unternehmensethik – oder: „Die große Sachzwangerzählung“

Eine zweite, zunehmend überkommene Vorstellung von Unternehmensethik vergewaltigt das sog. „Unmöglichkeitstheorem“ (vgl. zum Begriff originär Thielemann/Ulrich 2009, S. 37ff.). Dieser „Lehrsatz“ steht schlicht für die These, dass CSR einerseits – lebensweltlich – zwar **wünschenswert**, andererseits aber (leider) – ökonomisch – **unmöglich** sei (vgl. Thielemann/Ulrich 2009, S. 37). Das ausschlaggebende Argument gegen CSR ist damit betriebswirtschaftlich-systemischer Natur in dem Sinne, dass die wirtschaftlichen Sachzwänge, auch und gerade in Zeiten eines zunehmend verschärften globalen Wettbewerbs, Unternehmen keine „Spielräume“ für ethisch motivierte Handlungsweisen lassen – wobei die Implikation hier erkennbar lautet, dass Ethik Geld kostet (vgl. Löhr 1991, S. 284). Ein praktisches – und seinerzeit sehr aufsehenerregendes – Beispiel für diese Sicht der Dinge lieferte im Jahre 2005 Rolf Breuer, damaliger Aufsichtsratsvorsitzender der Deutschen Bank, als er den Abbau von 6.400 Arbeitsplätzen bei gleichzeitiger Verdoppelung des Unternehmensgewinns verkündete und moralischen Bedenken an diesem Verfahren mit den Worten begegnete: „Es fällt uns nicht leicht, uns von Mitarbeitern trennen zu müs-

Ethik ist unmöglich

Ethik kostet Geld

sen, die in der Vergangenheit zum Erfolg der Bank beigetragen haben. Doch wir sind aufgrund der gegenwärtigen, großen Herausforderungen im Bankenwesen gezwungen, uns im internationalen Wettbewerb nicht nur zu behaupten, sondern unsere Stellung als globaler Anbieter zu festigen.“ Die Anpassung sei daher nötig, um „auf Dauer die Arbeitsplätze unserer Mitarbeiter“ zu sichern (R. Breuer, zit. nach Thielemann/Ulrich 2009, S. 37f.).

Sachzwangargument

Vergleicht man die „Ethik des Gewinns“ mit dem Unmöglichkeitstheorem, dann kann mit Thielemann (2009, S. 156) konstatiert werden, dass an die Stelle des Wohlstandsargumentes („Es ist gut für alle“) hier nunmehr das Sachzwangargument tritt („Es bleibt uns nichts anderes übrig“). Kritiker monieren an dieser **„großen Sachzwangerzählung“** (Thielemann 2009, S. 154) vor allem, dass hier von (pauschaler) **Unmöglichkeit** die Rede ist, wo tatsächlich Fragen der (situativen) **Zumutbarkeit** zu diskutieren wären. So betonen Thielemann/Ulrich (2009, S. 38) mit Blick auf den „Sachzwang“ zur (massenhaften) Personalfreisetzung, dass es einen erheblichen Unterschied macht, „ob etwaige Entlassungen aus Not erfolgen (etwa weil angesichts des Wettbewerbsdrucks ansonsten die Existenz des Unternehmens gefährdet ist), oder aus Maßlosigkeit (um die Rentabilität höher zu schrauben)“. Ulrich (2008, S. 437ff.) unterstreicht in diesem Zusammenhang den Unterschied zwischen **„Sachzwängen“** und **„Denkzwängen“** und verweist die Vorstellung, dass CSR generell unmöglich sein, in das Reich der „Denkzwänge“, deren Entstehung er wie folgt erklärt: „Je strikter (...) das Gewinninteresse verfolgt wird, umso drückender sind logischerweise diese Zwänge, im Grenzfall der Gewinnmaximierungsprämisse erscheinen sie als nahezu total und deterministisch. Der (fehlende) ‚Handlungsspielraum‘ ist somit nicht primär eine empirische Frage äußerer Gegebenheiten, sondern er öffnet und schließt sich gleichsam im Kopf des Unternehmers“ (Ulrich 2008, S. 438). Am Beispiel der Deutschen Bank gesprochen würde dies bedeuten: Die Entlassung der 6.400 Mitarbeiter war nicht dem „internationalen Wettbewerb“ geschuldet, sondern der überbordenden Gewinnfixierung des entscheidenden Managements.

Sachzwänge als Denkzwänge

abnehmende Bedeutung

Eine besondere Problematik des Unmöglichkeitstheorems ist schließlich darin zu sehen, dass hier recht deutlich eingeräumt wird, dass Unternehmen sich – wenn auch (vorgeblich) alternativlos, so doch de facto – „unethisch“ verhalten. Das Eingeständnis eines solchen Verhaltens dürfte auf Seiten der Verantwortlichen in den Unternehmen einigermmaßen unpopulär sein, was womöglich der Grund dafür ist, dass auch das Unmöglichkeitstheorem innerhalb der Debatte über Unternehmensethik zwischenzeitlich an Bedeutung verloren hat (vgl. Kuhn/Weibler 2011, S. 96ff.). Was wir

stattdessen auf breiter Front erleben, ist eine (Quasi-)Wendung um 180-Grad in der Deutung des Verhältnisses zwischen Ethik und Erfolg. Konkret gesprochen: Bedeutete das Unmöglichkeitstheorem noch, dass es für Unternehmen aus betriebswirtschaftlichen Gründen **unmöglich** sei, sich **ethisch** zu verhalten, so wird heute in aller Regel argumentiert, dass es für Unternehmen aus betriebswirtschaftlichen Gründen **unmöglich** sei, sich **nicht ethisch** zu verhalten. Dieses ist die Position des sog. „Business Case for CSR“, auf den wir – als vorherrschenden Ansatz innerhalb Debatte über Unternehmensethik – alsbald eingehen werden.

Umkehrung des Ethik-Verständnisses

## 5.2 Vorherrschende Verständnisse von Unternehmensethik

### 5.2.1 Das karitative Verständnis von Unternehmensethik – oder: „Wir stiften und fördern“

Vor dem bereits mehrfach angesprochenen „Business Case for CSR“ wollen wir jedoch kurz auf ein anderes Verständnis von Unternehmensethik eingehen, das in der Unternehmenspraxis aktuell überaus populär ist und gewissermaßen als komplementär zum „Business Case“ gesehen werden kann. Gemeint ist hier die sog. **karitative Ethik** (vgl. Ulrich 2008, S. 456ff.), die auch unter den Begriffen **„Spendenethik“** (vgl. Thielemann 2009, S. 150ff.) oder  $\Rightarrow$  **Corporate Citizenship** (vgl. Clausen 2009, S. 189ff.) firmiert. Ein Beispiel für diese Variante der Unternehmensethik ist die Altana AG (2002), die die Leser großer deutscher Tageszeitungen via ganzseitiger Anzeigen wissen ließ: „Seit fünf Jahren erwirtschaften wir überdurchschnittliche Renditen. Zu unserem unternehmerischen Selbstverständnis gehört es, dass wir nicht nur für unser Unternehmen Verantwortung tragen, sondern auch für die Gesellschaft, in der wir erfolgreich sind. Wir stiften und fördern. Zum Beispiel Bildung, Kunst und Wissenschaft.“

erfolgreiche Unternehmen spenden

Diese Ausdrucksform von CSR wird von theoretischer Seite gleichermaßen befürwortet und eingefordert (vgl. Habermann 1993, S. 31f.; Schneider 1990, S. 869ff.), wie auch kritisch hinterfragt (vgl. Thielemann 2009, S. 150ff.; Ulrich 2008, S. 456ff.). Der wohl **wichtigste Kritikpunkt** dürfte dabei sein, dass diese Position die – unternehmensethisch zentrale – Frage, ob bzw. inwieweit die „überdurchschnittlichen Renditen“ (Altana) auf ethisch vertretbare Weise erwirtschaftet wurden, systematisch ausklammert. In Schlüsselbegriffen gesprochen bedeutet dies: Eine karitative Unternehmensethik fokussiert ausschließlich das **„profit spending“**, belässt das **„profit-making“** mithin außerhalb der Betrachtung. Prononciert auf dieses Defizit verweist etwa Banerjee (2007, S. 63), der mit Blick auf die ausgeprägte Spendenethik von Ta-

Kritik

Spendenethik ersetzt keine Geschäftsethik	<p>bakkonzernen bitter-lakonisch kommentiert: „How tobacco firms can use these concepts to produce ‚socially responsible‘ cigarettes is of course another matter.“ Hieraus folgt, dass eine karitative Ethik im Grunde nur als Ergänzung zu einer Unternehmensethik verstanden werden kann, die auf das unternehmerische Kerngeschäft bezogen und darauf ausgerichtet ist, dass die Gewinnerzielung weder auf illegale noch auf illegitime Weise erfolgt. Eine (reine) „Spendenethik“ ohne „Geschäftsethik“ könnte entsprechend als Scheinethik oder ethischer Etikettenschwindel bezeichnet werden.</p>
weitere Kritik	<p>Aber auch jenseits dessen lässt sich eine karitative Unternehmensethik auf kritische Weise bedenken, insbesondere anhand folgender Fragestellungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wofür wird gespendet? (z.B. Fußballverein oder Waisenhaus?)</li> <li>• Wieviel wird gespendet? (Prozente oder Promille des Gewinns?)</li> <li>• Warum wird gespendet? (Gesellschaftliche Verantwortung oder Imageverbesserung?)</li> </ul>
Imagepflege	<p>Zur Klärung der Frage, ob Unternehmen (wirklich) aus moralischen Gründen spenden oder (nur) aus Gründen der <b>Imagepflege</b> bzw. der <b>Public Relations</b>, kann als Faustformel gelten: Je wichtiger es für einen Spender ist, seine „guten Taten“ öffentlich zu kommunizieren (wie zum Beispiel die oben zitierte Altana AG, die in ganzseitigen Anzeigen in großen Tageszeitungen über ihre gesellschaftliche Verantwortung informiert), desto eher dürfte der PR-Gedanke überwiegen. In diesem Sinne lesen sich auch Thielemann/Ulrich (2009, S. 36), wenn sie fragen: „Ist es wirklich nur Zufall, wenn sich Branchen mit öffentlich umstrittenen Geschäftsmodellen (z.B. Tabak-, Pharma-, Finanzbranche) in der Regel mit besonders umfangreicher Spendentätigkeit hervortun?“ Darüber hinaus ist aber auch zu vermerken, dass Spendentätigkeiten nicht nur einen Image-, sondern auch einen <b>interessenpolitischen Effekt</b> im Sinne einer Ausweitung von Macht und Einfluss haben können. Darauf deutet zum Beispiel die Aussage der Altana AG (2002) hin, wonach „wir heute in Werte (investieren), die uns morgen voranbringen“. Mit anderen Worten: Wenn Unternehmen bspw. für Bildung und Wissenschaft „spenden“, dann kann dies auch als eine Investition in Bereiche gesehen werden, die zukünftigen Nutzen und Ertrag versprechen. In diesem Sinne konstatiert Zinn (2009, S. 12), dass der „Trend, die entstandenen (Finanzierungs-)Lücken (des Staates, A.d.V.) durch private Gönner und Wohltäter fül-</p>
Interessenverfolgung	

len zu lassen (Sponsoring, Stiftungen und dergleichen)“ dazu geführt hat, dass „der Einfluss des privaten Kapitals auf Kultur, Bildung, von den privaten Medien ganz zu schweigen, erheblich zunahm“.

Aufgrund dessen ist davon auszugehen, dass die Spendenpraktiken zahlreicher Unternehmen das Attribut „Ethik“ nicht wirklich verdienen. Allerdings ist in diesem Zusammenhang auch zu betonen: Eine sozial sinnvolle und moralisch motivierte Spende aus legitim erwirtschafteten Gewinnen ist aus ethischer Sicht durchaus wünschens- und begrüßenswert.

Ambivalenz des Ansatzes

### 5.2.2 Das instrumentelle Verständnis von Unternehmensethik – oder: CSR als „Business Case“

Der sog. „Business Case for Corporate Social Responsibility“ ist heute das in Theorie wie Praxis mit Abstand populärste Verständnis von CSR. Ein „Business Case“ ist dabei allgemein das, was sich aller Voraussicht nach „rechnet“ (vgl. Raith 2013, S. 98). Entsprechend steht der Business Case for CSR für die These: **„Ethics pays!“** (vgl. Paine 2000) bzw. **„Ethik ist ein strategischer Erfolgsfaktor!“** (Palazzo 2001) – was nicht nur bedeutet, dass **ethische Verhaltensweisen** den **Unternehmensgewinn** dauerhaft **positiv** beeinflussen, sondern dass sich umgekehrt auch **unethische Verhaltensweisen** über kurz oder lang **negativ auf den Erfolg** auswirken werden. Die Bekenntnisse zum Business Case sind zwischenzeitlich Legion und tragen fast schon Züge eines allgegenwärtigen Mantras. Exemplarisch hierfür sind etwa Consulting-Thesen wie: „Die Unternehmen, welche die beste CSR-Strategie entwickeln, werden die Gewinner von morgen sein“ (Schmidpeter 2012), Manager-Statements wie: „Wer die Moral vernachlässigt, der schadet in der Konsequenz auch der Profitabilität“ (Pierer 2003, S. 11), politische Verlautbarungen wie: „Für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen ist ein strategischer CSR-Ansatz von zunehmender Bedeutung“ (Europäische Kommission 2011, S. 4), oder auch Buchtitel wie: „Moral macht erfolgreich“ (Garmer 2003). Keinesfalls weniger Bedeutung besitzt der „Business Case“ im Übrigen – wie der Anglizismus bereits andeutet – im internationalen (englischsprachigen) Raum, wo Managementbestseller beispielsweise „Strategies for integrity and Fair play that improve the bottom line“ (Jackson 2004) aufzeigen, trickreich dazu auffordern: „put profits second and come in first“ (Arena 2004), oder gar den Konflikt zwischen Ökonomie und Ökologie kurzerhand auflösen durch den Nachweis: „Firms can be profitable and leave our children a living planet“ (Freeman/Pierce/Dodd 2000).

populärster Ansatz

Umschreibungen

In Anbetracht dessen stellt sich die Frage, wie es möglich ist, dass der vormalige Kostenfaktor „Ethik“ (Unmöglichkeitstheorem) sich zum nachhaltigen Erfolgsfaktor gewandelt hat. Eine punktgenaue Erklärung hierfür liefert Leisinger (2008, S. 26) mit seiner These: „The business of business is still business – but the rules have changed“. Gemeint ist damit, dass Unternehmen nach wie vor eine Maximierung ihrer Gewinne anstreben dürfen. Dabei müssen sie allerdings erkennen und berücksichtigen, dass sich ihr **Umfeld** grundlegend geändert hat, sprich: für **ethische** – und **unethische** – Verhaltensweisen von Unternehmen höchst **sensibilisiert** ist und **engagiert** hierauf reagiert. Je nach unternehmerischer Anspruchsgruppe (Stakeholder) können diese **Reaktionen auf un-/ethisches Unternehmertum** wie folgt ausfallen (vgl. dazu auch Fombrun/Gardberg/Barnett 2000; Palazzo 2001; Leisinger 2003, S. 239ff.; Hansen/Schrader 2005, S. 383ff.):

ethisch sensibilisierte  
Anspruchsgruppen

Belohnungseffekt

- **„Ethische“ Unternehmen** werden von ihren Anspruchsgruppen für ihre gesellschaftlich verantwortungsbewussten Handlungsweisen **belohnt** – insbesondere dadurch, dass Konsumenten gezielt die Produkte „ethischer“ Firmen kaufen, dass potenzielle Mitarbeiter sich im „war for talent“ bewusst für die Stellenangebote „ethischer“ Arbeitgeber entscheiden, dass angestellte Mitarbeiter in „ethischen“ Betrieben schlicht motivierter leisten, dass Investoren als moralisch orientierte Anleger Beteiligungen an „ethischen“ Unternehmen klar bevorzugen, dass Medien und Non-Governmental Organizations (NGOs) eben diese Unternehmen mit ihren Mitteln aktiv unterstützen und dass schließlich auch der Staat die unternehmerische Freiheit prioritär der „ethikbewussten“ Teile der Wirtschaft wahrt und nährt. Insgesamt kann damit von einem **„Belohnungseffekt“ des Business Case** gesprochen werden (vgl. Kuhn/Weibler 2011, S. 98).

Bestrafungseffekt

- **„Unethische“ Unternehmen** werden dagegen von ihren Anspruchsgruppen für ihre gesellschaftlich unverantwortlichen Handlungsweisen **abgestraft** – insbesondere durch einen (kollektiven) Boykott oder einen (individuellen) „Buykott“ seitens der Konsumenten, durch eine innere oder gar formale Kündigung seitens der (v.a. leistungsstärksten) Mitarbeiter („brain drain“), durch ein breites Desinvestment seitens der Investoren, durch investigativen Journalismus und image-schädigende Kampagnen seitens der Medien und NGO's sowie durch Beschneidungen der  $\Rightarrow$  „licence to operate“ in Form harter Sanktionierungen oder neuer Regulierungen seitens des Staates (sog. **„Bestrafungseffekt“ des Business Case**; vgl. Abb. 12).