

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

# 31102

## Unternehmensführung

Einheit 3  
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.

Der Inhalt dieses Studienbriefs wird gedruckt auf Recyclingpapier (80 g/m<sup>2</sup>, weiß), hergestellt aus 100 % Altpapier.

# Unternehmensführung:

## Verantwortungsbewusste Unternehmensführung

### Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	4
Glossar .....	5
Lehrziele .....	9
Allgemeine Literaturhinweise .....	10
<b>1 Einführung.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Ethisches Propädeutikum .....</b>	<b>15</b>
2.1 Abgrenzung der Begriffe Moral und Ethik.....	15
2.2 Relevante Ansätze der Ethik.....	16
2.3 Moralität zwischen Güterabwägung und Dilemma .....	24
<b>Übungsaufgaben zu Kapitel 2.....</b>	<b>29</b>
<b>3 Konflikte zwischen „Wirtschaft“ und „Ethik“ .....</b>	<b>30</b>
3.1 Wirtschaftsethisches Problemfeld „Umwelt“ .....	30
3.2 Wirtschaftsethisches Problemfeld „Arbeit“ .....	32
3.3 Wirtschaftsethisches Problemfeld „Verteilung“ .....	34
3.4 Wirtschaftsethisches Problemfeld „Konsum“ .....	36
3.5 Ebenen der Erklärung und Ansätze zur Lösung wirtschaftsethischer Konflikte .....	40
<b>Übungsaufgaben zu Kapitel 3.....</b>	<b>42</b>

<b>4</b>	<b>Der Zusammenhang zwischen Ordnungsethik und Unternehmensethik</b>	<b>43</b>
4.1	Die Idee des wirtschaftlichen Wohlstandes und der sozialen Gerechtigkeit durch marktliche Steuerung – und das Phänomen des Marktversagens .....	44
4.2	Die Idee des wirtschaftlichen Wohlstandes und der sozialen Gerechtigkeit durch staatliche Rahmensetzung – und das Phänomen des Politikversagens .....	50
4.3	Die Notwendigkeit einer Unternehmensethik als Resultante des Markt- und Politikversagens .....	55
	<b>Übungsaufgaben zu Kapitel 4</b> .....	<b>57</b>
<b>5</b>	<b>Ansätze der Unternehmensethik</b> .....	<b>58</b>
5.1	Traditionelle Verständnisse von Unternehmensethik .....	58
5.1.1	Das funktionalistische Verständnis von Unternehmensethik – oder: Die „Ethik des Gewinns“ .....	58
5.1.2	Das Unmöglichkeitstheorem der Unternehmensethik – oder: „Die große Sachzwangerzählung“ .....	61
5.2	Vorherrschende Verständnisse von Unternehmensethik.....	63
5.2.1	Das karitative Verständnis von Unternehmensethik – oder: „Wir stiften und fördern“ .....	63
5.2.2	Das instrumentalistische Verständnis von Unternehmensethik – oder: CSR als „Business Case“ .....	65
5.3	Der integrative Ansatz als kritisches Verständnis von Unternehmensethik	69
	<b>Übungsaufgaben zu Kapitel 5</b> .....	<b>75</b>
<b>6</b>	<b>Wandlungen der Corporate Social Responsibility</b> .....	<b>76</b>
6.1	„Implizite“ CSR als Merkmal der Sozialen Marktwirtschaft.....	76
6.2	Finanzialisierung, Renditedruck und Corporate Social Irresponsibility .....	79
6.3	„Explizite“ CSR als Merkmal des globalen Finanzkapitalismus.....	81
	<b>Übungsaufgaben zu Kapitel 6</b> .....	<b>83</b>

---

<b>7</b>	<b>Konzepte zur Umsetzung einer verantwortungsbewussten Unternehmensführung .....</b>	<b>84</b>
7.1	Unternehmensethik und Unternehmensphilosophie .....	85
7.2	Unternehmensethik und Unternehmenskultur .....	88
7.3	Unternehmensethik und Unternehmensstrategie .....	91
7.4	Unternehmensethik und Unternehmensstruktur.....	93
	<b>Übungsaufgaben zu Kapitel 7 .....</b>	<b>96</b>
<b>8</b>	<b>Der Zusammenhang zwischen Unternehmensethik und Managementethik.....</b>	<b>97</b>
8.1	Responsible Leadership-Orientierungen.....	98
8.2	CEO-Ideologie und CSR-Engagement .....	101
8.3	Moralische Person und moralischer Manager .....	105
	<b>Übungsaufgaben zu Kapitel 8 .....</b>	<b>110</b>
<b>9</b>	<b>Abschließende Bemerkungen .....</b>	<b>111</b>
	<b>Lösungen zu den Übungsaufgaben .....</b>	<b>115</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>125</b>

## 5 Ansätze der Unternehmensethik

zentrale Fragestellungen

Die Diskussion über Unternehmensethik kreist um zwei zentrale Fragestellungen, nämlich zunächst: „*Was soll ein Unternehmen tun, damit es als gesellschaftlich verantwortungsbewusst gelten kann?*“, aber dann auch: „*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 inhaltlich nachzeichnen und jeweils kritisch bedenken wollen. Orientierungspunkt – auch in begrifflicher Hinsicht – sind dabei die Ordnungsversuche von Ulrich (2016, S. 451ff.) und Thielemann/Ulrich (2009, S. 29ff.), die im Wesentlichen **fünf Unternehmensethiken** ausweisen, sprich: neben dem sog. Unmöglichkeitstheorem eine funktionalistische, instrumentalistische, karitative sowie integrative Unternehmensethik bestimmen. Anders als in den genannten Quellen wollen wir diese Ansätze 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 zunächst 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 im Weiteren mit einem **kritischen Ansatz** kontrastieren, welcher der üblichen Diskussion über Unternehmensethik höchst skeptisch gegenüber steht und eine fundamentale (paradigmatische) Wende in der Art der Unternehmensführung einfordert (☞ Kapitel 5.3).

unterschiedliche Ethik-Verständnisse

### 5.1 Tradierte Verständnisse von Unternehmensethik

#### 5.1.1 Das funktionalistische 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 wohl 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). Ein kaum weniger bekannter Vertreter dieses unternehmensethischen Verständnisses ist Alfred Rappaport, der von wissenschaftlicher Seite als Mitbegründer der Shareholder-Value-

Gewinnmaximierung als ethisches Prinzip

Shareholder Value als  
einzige soziale Verant-  
wortung

Bewegung gelten kann und in seinem Standardwerk zum Thema dezidiert fest-  
schrieb: „In einer Marktwirtschaft, die die Rechte des Privateigentums hochhält, be-  
steht die einzige soziale Verantwortung des Wirtschaftens darin Shareholder Value zu  
schaffen“ (Rappaport 1986, S. 6). Aber auch Wirtschaftsethiker vertreten eine funk-  
tionalistische Unternehmensethik. So etwa Homann und Blome-Drees, die unter  
dem Eindruck einer zunehmenden Forderung nach mehr (originärer) gesellschaftli-  
cher Verantwortung von Unternehmen ausführten: „**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 Interes-  
sen der Konsumenten, der Allgemeinheit, am besten dient“ (Homann/Blome-Drees  
1992, S. 38). Einzureihen ist hier schließlich auch der Betriebswirtschaftler Horst Al-  
bach, der mit Blick auf sein Fachgebiet betonte, dass es die zentrale Aufgabe der  
BWL sei, aufzuzeigen, wie „der Kapitalwert des Unternehmens zu maximieren (ist)“  
– und hinzufügte, dass eine solche, ausschließlich auf **bestmögliche Kapitalverwer-  
tung** 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 Thiele-  
mann/Weibler 2007).

Kritik

Bedenkt man diese Position kritisch, dann ist 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 Ver-  
ständnis von CSR an empirischer Evidenz. Dass sich diese (theoretische) Einsicht  
zunehmend auch in der öffentlichen Wahrnehmung durchsetzt, verdeutlicht eine  
Studie des Bankenverbandes, die kurz nach der Finanzmarktkrise durchgeführt wur-  
de und ergab, dass in 2009 lediglich 17% der Bundesbürger davon ausgingen, dass  
hohe Unternehmensgewinne der gesamten Gesellschaft zugutekommen (2005: 23%),  
wohingegen 81% der Bundesbürger (2005: 75%) diesen Zusammenhang nicht bestä-  
tigten (vgl. Bankenverband 2009, S. 9). 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“ in der Diskussion über Corporate Social Responsibility weniger Zuspruch  
erfährt. So wird heute kaum mehr ein Unternehmen bzw. kaum mehr eine Unter-  
nehmerin oder ein Unternehmer öffentlich bekunden, dass es, sie oder er „radikale

Bedeutungsverlust des  
Ansatzes

Gewinnmaximierung“ als Ausdruck verantwortungsbewusster Unternehmensführung betrachte. Und selbst Protagonisten dieses Verständnisses von Unternehmensethik räumen zwischenzeitlich ein, dass das Diktum Friedmans in seiner Radikalität wenig hilfreich sei, weil es neo-/liberale Positionen diskreditiere und letztlich kein gutes Marketing für den freien Markt abgebe (Colander 2017). Die Debatte über Unternehmensethik (merke: nicht die übliche Ausrichtung der Unternehmensführung; ☞ Kapitel 6.2) hat sich mithin von dieser Position entfernt und sich vor allem dem sog. „Business Case for CSR“ zugewandt (☞ Kapitel 5.2.2).

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

Eine zweite, zunehmend überkommene Vorstellung von Unternehmensethik gegenwärtigt 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 müssen, 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.).

Ethik ist unmöglich

Ethik kostet Geld

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 (2016, S. 437ff.) unterstreicht in diesem Zusammenhang den Unterschied zwischen **„Sachzwängen“** und **„Denkzwängen“** und verweist die Vorstellung, CSR sei generell unmöglich, 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 2016, 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

Bedeutungsverlust des Ansatzes

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 Theorie und Praxis einigermaßen 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.) – wobei es zumindest bei der Frage nach einer möglichen Kontinuität von CSR-Praktiken im Angesicht ökonomischer Krisensituationen noch erkennbar mitschwingt (vgl. Harwood/Humby/Harwood 2011). Was wir jenseits dessen tatsächlich jedoch auf breiter Front erleben, ist eine bemerkenswerte (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 betriebswirt-

Umkehrung des Ethikverständnisses

schaftlichen 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.

## 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 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 2016, S. 456ff.), die auch unter den Begriffen **„Spendenethik“** (vgl. Thielemann 2009, S. 150ff.) oder  $\Rightarrow$  **Corporate Citizenship** (vgl. Clausen 2009, S. 189ff.) firmiert. Ein frühes 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 2016, 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“** hingegen außerhalb der Betrachtung. Prononciert auf dieses Defizit verweist etwa Banerjee (2007, S. 63), der mit Blick auf die ausgeprägte Spendenethik von Tabakkonzernen 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 Un-

Kritik

Spendenethik ersetzt keine Geschäftsethik	<p>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?“ Empirische Studien schließen „Zufall“ hier insofern eher aus, als</p>
Interessenverfolgung	<p>ein deutlicher Zusammenhang zwischen einem (negativen) Corporate Social Irresponsibility-Image einerseits und einer überdurchschnittlichen Spendenbereitschaft andererseits erkennbar ist (Muller/Kräussl 2011). 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. 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) allgemein, dass der „Trend, die entstandenen (Finanzierungs-)Lücken (des Staates, A.d.V.) durch private Gönner und Wohltäter füllen zu lassen (Sponsoring, Stiftungen und dergleichen)“ dazu geführt hat, dass „der Einfluss des privaten Kapitals auf Kul-</p>

tur, Bildung, von den privaten Medien ganz zu schweigen, erheblich zunahm“. Unter dem Signum einer „missbrauchten Wissenschaft“ kritisiert Kreiß (2019) beispielsweise ganz konkret, dass Facebook die Finanzierung eines neuen Universitäts-Instituts nicht nur zur Pflege des eigenen Images nutzt, sondern durch gezielte Einflussnahme auf die Besetzung der Leitungsposition dieses Instituts gleich auch für eine aus Sicht von Facebook „unkritische und beschwichtigende“ Forschung sorgt.

Eingedenk 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 instrumentalistische Verständnis von Unternehmensethik – oder: CSR als „Business Case“

Der bereits mehrfach angesprochene „Business Case for Corporate Social Responsibility“ (vgl. bspw. Barnett 2019; Kaul/Luo 2018; Raith 2013, S. 97ff.; Carroll/Shabana 2010; Kurucz/Colbert/Wheeler 2008) ist das in Theorie wie Praxis derzeit 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 Erkenntnisse 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).

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 McDonnell/King/Soule 2015; de Bakker et al. 2013; Haigh/Jones 2006; Hansen/Schrader 2005, S. 383ff.; Fombrun/Gardberg/Barnett 2000):

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 ⇒ „licence to operate“ in Form harter Sanktionierungen oder neuer Regulierungen seitens des Staates (sog. **„Bestrafungseffekt“ des Business Case**; vgl. Abb. 11).

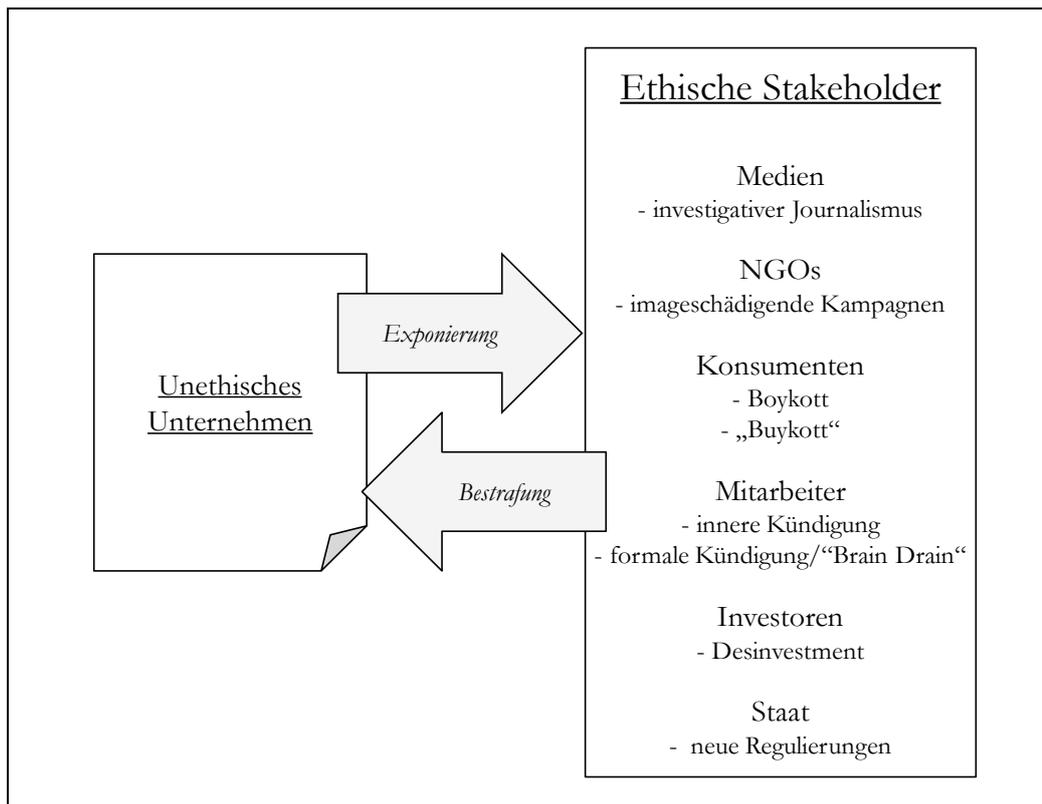


Abb. 11: Der „Bestrafungseffekt“ des Business Case for CSR (Kuhn/Weibler 2011, S. 99)

Diese ethisch motivierten Sanktionen seitens der verschiedenen Anspruchsgruppen verdichten sich für die Unternehmen (strategisch) zu so genannten **„vorökonomischen“ Wirkungen** (v.a. in Bezug auf Reputation und Risiko), die im Weiteren schließlich pekuniär deutlich „spürbare“ **ökonomische Wirkungen** (v.a. Veränderungen in den Bereichen Umsatz, Kosten, ROI und Aktienkurs) nach sich ziehen (vgl. Hansen/Schrader 2005, S. 383ff.). In der Lesart des Business Case sind es somit die neuen „ethischen Spielregeln“, die aus der so genannten **„Moralisierung der Märkte“** (Stehr 2007) resultieren und für Unternehmen bedeuten: CSR ist ein relevanter Wettbewerbsvorteil, während Versäumnisse in diesem Bereich sich für Unternehmen zu einem bedeutsamen Verlust- oder gar Existenzrisiko auswachsen können. Folgt man diesem Gedankengang, dann gibt es im Grunde nur eine Konsequenz: Ethisch unerwünschte Verhaltensweisen von Unternehmen werden eher früher als später vollständig unterbleiben – weil sie sich nicht rechnen!

moralisierte Märkte

Es ist womöglich diese allzu frohe Botschaft des Business Case, die gerade in der jüngeren Vergangenheit einige Skepsis gegenüber dieser (Mainstream-)Position nährt (vgl. Kaplan 2020; Fleming/Jones 2013; Raith 2013; Thielemann 2008). Eine erste Kritik ist dabei ethischer Provenienz und weist darauf hin, dass der Business Case for CSR ein rein instrumentelles Verständnis von Ethik habe (vgl. Ulrich 2016, S. 453ff.) bzw. eine **„Ethik ohne Moral“** (Thielemann/Weibler 2007) sei. Dies deshalb, weil

Instrumentalisierung der Ethik

diese (Unternehmens-)„Ethik“ kaum anderem als der (strategischen) Gewinnmaximierung verpflichtet ist und eine manageriale Verantwortung diesseits der Erfolgsverantwortung insofern überhaupt nicht in Betracht zieht. Mit anderen Worten: Moralisierung wird zwar im Kontext der Märkte bzw. Anspruchsgruppen als relevant erachtet, nicht jedoch im Kontext des Managements (vgl. Kuhn/Weibler 2011, S. 108ff.).

fragwürdiger Sanktionsmechanismus

Ein zweiter Kritikpunkt ist empirischer Art und besagt, dass der vom Business Case supponierte unternehmensbezogene Sanktionsmechanismus (**„Belohnungs-/Bestrafungseffekt“**) realiter **lediglich in Ansätzen bzw. Ausnahmen funktioniert**. Verwiesen wird hier auf den Umstand, dass der Business Case – wenn auch unausgesprochen – systematisch auf die Kontexte demokratisch entwickelter (Zivil-)Gesellschaften abstellt und demnach überhaupt nur dann praktische Relevanz beanspruchen kann, “when information is free-flowing, authority is decentralized, business transactions are voluntary, law is enforced, the populace is educated, and people share a common ethical framework“ (Paine 2000, S. 326). Für alle davon abweichenden wirtschaftsgesellschaftlichen Kontexte – diese dürften global die Mehrheit sein – gilt entsprechend: “the economic case for ethics collapses entirely” (Paine 2000, S. 326). Aber selbst für (unternehmens-)ethisch sensibilisierte (Zivil-)Gesellschaften wie Deutschland ist davon auszugehen, dass der „Moralisierung der Märkte“ stets enge Grenzen gesetzt sind. So stellt sich beispielsweise mit Blick auf den „Bestrafungseffekt“ des Business Case (vgl. Abb. 11) die Frage, ob NGOs und Medien realistischer Weise wirklich alle „unethischen“ Unternehmen zu identifizieren und öffentlich zu exponieren vermögen, wie viele Konsumenten „unethische“ Unternehmen tatsächlich konsequent und dauerhaft boykottieren, welche Mitarbeiter ihrem „unethischen“ Arbeitgeber letztendlich wirklich ein Kündigungsschreiben überreichen, ob die Bedeutung des „ethischen Investierens“ innerhalb des globalen Finanzmarktkapitalismus hier nicht sehr übertrieben dargestellt wird, u.ä.m. (vgl. dazu ausführlich: Kuhn/Weibler 2011, S. 102ff.; Haigh/Jones 2006; Vogel 2006). Dem Generalmotto „Ethik zahlt sich aus!“ hält Paine (2000, S. 326) jedenfalls entgegen: “It is naïve to think that ethics pays any time and any place.”

Legitimierung des Status pro

Hieraus ergibt sich eine dritte Kritik, die in der von Seiten der betriebswirtschaftlichen Theorie und unternehmerischen Praxis massiv verfolgten **Propagierung des Business Case** vor allem eine **legimatorische Absicht** sieht: Das Motto „Ethics pays!“ steht demnach vor allem für einen „comforting slogan“ (Paine 2000, S. 329) bzw. für „a strategy for presenting a friendlier face to the public“ (Doane 2005,

S. 24). Fleming/Jones (2013, S. xv) urteilen in diesem Sinne: „CSR is mere propaganda (to soften the image of an otherwise uncaring profit-seeking enterprise).“