



WITTENBERG-ZENTRUM FÜR GLOBALE ETHIK

DISKUSSIONSPAPIER NR. 2006-7

Andreas Suchanek, Nick Lin-Hi

Eine Konzeption unternehmerischer Verantwortung

Herausgegeben vom

Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik e.V.



Haftungsausschluss

Diese Diskussionspapiere schaffen eine Plattform, um Diskurse und Lernen zu fördern. Die Herausgeber teilen daher nicht notwendigerweise die in diesen Diskussionspapieren geäußerten Ideen und Ansichten. Die Autoren selbst sind und bleiben verantwortlich für ihre Aussagen.

ISBN 3-86010-822-0

ISSN 1862-6289

Autorenanschrift

Prof. Dr. Andreas Suchanek

Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik e.V.

Collegienstraße 62

D-06886 Lutherstadt Wittenberg

Tel.: +49 (0) 3491-466-257

Fax: +49 (0) 3491-466-258

Email: andreas.suchanek@wcge.org

Dipl.-Kfm. Nick Lin-Hi

HHL – Leipzig Graduate School of Management

Jahnallee 59

D - 04109 Leipzig

Tel.: +49 (0) 341-9851-658

Fax: +49 (0) 341-9851-810

Email: Nick.Lin-Hi@hhl.de

Korrespondenzanschrift

Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik e.V.

Collegienstraße 62

D-06886 Lutherstadt Wittenberg

Tel.: +49 (0) 3491-466-257

Fax: +49 (0) 3491-466-258

Email: info@wcge.org

Internet: www.wittenberg-center.org

Eine Konzeption unternehmerischer Verantwortung

von Andreas Suchanek und Nick Lin-Hi
Lutherstadt Wittenberg / Leipzig

1 Zur Relevanz unternehmerischer Verantwortung

Früher war alles einfacher – dieser Gedanke könnte heutzutage vielen Managern in den Sinn kommen. Damals bestand die Verantwortung von Unternehmen im Wesentlichen darin, Güter und Dienstleistungen zu produzieren und sich auf die damit unmittelbar verknüpften Aspekte des Wirtschaftens zu konzentrieren. Dabei konnten sich Unternehmen auf rechtliche Bedingungen in zweierlei Hinsicht verlassen: Zum einen erfüllten sie die gesellschaftliche Aufgabe durch die Berücksichtigung geltenden Rechts und zum anderen konnten sie bei Konflikten auf dieses Recht zurückgreifen.

Heute hingegen wird von Unternehmen wesentlich mehr verlangt. Sie bekommen die gesellschaftliche Legitimität nicht mehr allein durch ihre betriebswirtschaftlichen Wertschöpfungsaktivitäten innerhalb des gesetzlichen Rahmens. Die Forderungen reichen soweit, dass Unternehmen für die Lösung sozialer und ökologischer Probleme (mit-)verantwortlich gemacht werden. Für Unternehmen besteht eine besondere Schwierigkeit in der Form, dass Forderungen oftmals nicht vorab artikuliert werden, sondern nicht selten erst ex post als Reaktion auf Handlungen. Die Herausforderung besteht somit auch darin, nicht artikuliert Forderungen zu antizipieren, so dass diese nicht in einer für sie abträglichen Form geltend gemacht werden.

Diese Entwicklungen sind deshalb für Unternehmen von besonderem Interesse, da sie ihre gesellschaftliche Akzeptanz – ihre *Licence to operate* – betreffen. Diese stellt für Unternehmen die Grundvoraussetzung für ihre unternehmerische Wertschöpfung dar. Zur Sicherung dieser *Licence to operate* bedarf es der angemessenen Berücksichtigung gesellschaftlicher Forderungen oder anders formuliert: der *Übernahme von unternehmerischer Verantwortung*.

Gegenstand dieses Aufsatzes ist die Klärung der Frage, wie Unternehmen mit dieser ihnen zugewiesenen Verantwortung umgehen sollen. Diese Frage, die auch unter Begriffen wie „Corporate Social Responsibility“, „Corporate Citizenship“ oder „Nachhaltigkeit“ diskutiert wird, findet in der gegenwärtigen, in Theorie und Praxis intensiv geführten Diskussion sehr verschiedene Antworten. Das Verständnis reicht von Verantwortung im Sinne von „business

as usual“ bis hin zu weitreichenden Forderungen, sich über das Kerngeschäft hinaus in sozialen und ökologischen Problemfeldern zu engagieren.

Die nachfolgenden Überlegungen sind der Versuch, eine systematische Konzeption unternehmerischer Verantwortung zu entwickeln, die sich unmittelbar an dem Kernproblem orientiert, wie Unternehmen in der heutigen Gesellschaft ihre Licence to operate sichern können. Hierzu sind zunächst einige Vorklärungen zu leisten, um das gerade formulierte Problem adäquat fokussieren und gleichzeitig den Gehalt des normativen Begriffs „Verantwortung“ herausarbeiten zu können. Im ersten Schritt wird daher zunächst aufgearbeitet, worauf die gestiegenen Erwartungen an Unternehmen im Hinblick auf die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung zurückzuführen sind. Der zweite Schritt dient der Klärung, was vernünftigerweise unter Verantwortung zu verstehen ist. Im dritten Schritt erfolgt dann die Ausarbeitung unserer Konzeption unternehmerischer Verantwortung. Abgeschlossen werden die Ausführungen von einer kurzen Schlussbemerkung.

2 Triebkräfte der Verantwortungsübernahme

Es ist unzweifelhaft, dass sich die Handlungsbedingungen in ganz unterschiedlichen Bereichen für Unternehmen in den letzten Jahren und Jahrzehnten grundlegend geändert haben. Internationalisierung, Abbau von Grenzen unterschiedlichster Art, veränderte Rollen der Mitarbeiter oder zunehmende Globalisierungskritik sind nur einige der neuen Bedingungen. So unterschiedlich diese Veränderungen auch sind, so haben sie dennoch eine Gemeinsamkeit: Sie alle wirken dahingehend, dass Unternehmen zunehmend Verantwortung zugewiesen wird und können daher als „Triebkräfte“ bezeichnet werden. Nachfolgend werden verschiedene Triebkräfte dargestellt und die hieraus resultierenden unternehmerischen Herausforderungen konkretisiert. Es sei angemerkt, dass die einzelnen Triebkräfte nicht isoliert wirken, sondern oftmals in komplementärer und sich wechselseitig verstärkender Form.

(1) Neue Informations- und Kommunikationsbedingungen

Eines der Charakteristika der heutigen Gesellschaft ist die weltweite Verfügbarkeit von Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten. Die Kosten für Information und Kommunikation sind in den letzten Jahren und Jahrzehnten bei gleichzeitiger Leistungssteigerung drastisch gesunken. Es ist heute sehr einfach, schnell und nahezu ortsunabhängig globale Informationen sowohl zu erhalten als auch weiterzuverteilen; ebenso ist die ortsungebundene Koordination von Entscheidungen oder Handlungen über die verschiedenen Kommunikationsmittel sehr viel einfacher geworden.

In Konsequenz führt dies unter anderem zu einer besseren Verfolgbarkeit globaler Vorgänge bzw. allgemein formuliert zu einer *Erhöhung der (potenziellen) Transparenz*. Es wird für Stakeholder leichter, an kritische Informationen zu gelangen, ob und wie unterneh-

merische Aktivitäten ihre Interessen tangieren. Gleichzeitig können solch kritische Informationen global, dezentral und ungerichtet an ganz unterschiedliche Empfänger weitergegeben werden. Man kann hier von einer „*Demokratisierung der Information*“ sprechen, mit der die Wahrscheinlichkeit steigt, dass unternehmerisches Fehlverhalten entdeckt wird. So ist es heutzutage unproblematisch, Informationen über die Arbeitsbedingungen bei einem Zulieferer auf der anderen Seite der Welt zu bekommen und diese global der Öffentlichkeit zur Verfügung zu stellen. Mit der zunehmenden Aufdeckungswahrscheinlichkeit steigt somit auch das Risiko für Unternehmen, dass Verfehlungen sanktioniert werden und sich als negative Presse, in Kampagnen oder gar als Boykottaufruf niederschlagen.

Es gilt zu berücksichtigen, dass die gestiegene Transparenz mit einer Zunahme der Komplexität und der Informationsüberflutung einhergeht, was die Wahrscheinlichkeit der Thematisierung unternehmerischen Fehlverhaltens im Einzelfall schlechter kalkulierbar werden lässt; und genauer müsste man sagen: *tatsächlichem oder unterstelltem* unternehmerischen Fehlverhaltens. Denn aufgrund der enormen Menge der zur Verfügung gestellten Informationen kann es auch rascher zu Fehlinformationen, Missverständnissen oder Fehluerteilen kommen.

Unternehmen müssen sich daher heute darüber bewusst sein, dass ihre globalen Aktivitäten potenziell unter permanenter Beobachtung stehen und ihre Wertschöpfung kommentiert sowie bewertet wird – und das über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg¹, wie insbesondere Beispiele aus der Textil- und Bekleidungsindustrie (Nike, Adidas, u.a.) zeigen. Es lässt sich festhalten, dass unternehmerisches Fehlverhalten zunehmende Risiken birgt, die sich vorab nur schwer prognostizieren lassen. Dies alles nötigt Unternehmen heute deutlich gestiegene Ansprüche im Management der Kommunikation des Unternehmensimages ab. Dies gilt insbesondere in Verbindung mit dem nachfolgenden Punkt.

(2) Globalisierung

Der Abbau von Grenzen ganz unterschiedlichster Art – vom Fall der Mauer über den Abbau von Zöllen bis hin zu Liberalisierung und Deregulierung – in Verbindung mit gesunkenen Transport- und Mobilitätskosten hat die Globalisierung enorm vorangetrieben; und das nicht nur in der Form, dass das generelle Welthandelsvolumen zugenommen hat, sondern auch in Form einer global verflochtenen Wertschöpfung, deren Stufen sich oftmals über Standorte in verschiedensten Regionen der Welt erstrecken. Es ist nicht ungewöhnlich, dass Produkte in ihrem Entstehungsprozess aufgrund der abnehmenden Raumgebundenheit und der damit verbundenen Möglichkeit zur verstärkten Nutzung von komparativen Kostenvorteilen schon einmal die ganze Erde umrunden. Die Welt ist heute mehr denn je zusammengerückt – aber aufgrund der enormen Verflechtungen auch zunehmend voneinander abhängig.

¹ Dies bedeutet gleichzeitig, dass die Zurechnung in der Außenwahrnehmung über die unternehmensinterne Definition von Unternehmensgrenzen hinweg erfolgen kann.

Die Möglichkeit globaler Wertschöpfung ist zu verstehen als eine Ausweitung von Kooperations- und Interaktionsmöglichkeiten mit dem Ziel, Kooperationsgewinne zu realisieren. Gleichzeitig führt die Zunahme des Welthandels und der hier agierenden Akteure auch zu einer Intensivierung des Wettbewerbs, und dies zum Teil gerade wegen der neuen Kooperationsmöglichkeiten: Unternehmen, die grenzüberschreitend neue Geschäftsbeziehungen anzubahnen suchen, treten nicht selten als Konkurrenten lokaler Anbieter auf; deutlicher wird dies beispielsweise beim zunehmenden Druck auf den deutschen Arbeitsmarkt, der zu einem erheblichen Teil auf ebenjene Entwicklungen zurückzuführen ist, die durch die Globalisierung bedingt sind. Unternehmen haben effizient am Markt zu agieren, d.h. ihre Kosten kontinuierlich zu optimieren, und müssen daher global agieren – auch, was Arbeitsplätze betrifft. Im Rahmen des zunehmenden Wettbewerbsdrucks besteht für Unternehmen ein massiver Anreiz, ihre Wettbewerbsposition über so genannte Kostenexternalisierungen zu verbessern und unternehmenskausale Kosten der Allgemeinheit aufzubürden.

Ein anderer Aspekt betrifft die Tatsache, dass die Globalisierung auch eine Intensivierung verschiedener Kooperationsrisiken bedingt. So nehmen Komplexität und Dynamik kontinuierlich zu, was enorme Herausforderungen an den Koordinationsbedarf stellt.² Verstärkt wird dies durch lückenhafte und in ihrer Verlässlichkeit oft eingeschränkte globale Institutionen, wodurch die Transaktionskosten an sich vorteilhafter Kooperationen steigen. Die Defizite der institutionellen Rahmenordnung lassen sich darauf zurückführen, dass die politischen Steuerungsmöglichkeiten auf globaler Ebene stark eingeschränkt sind und die Gestaltung einer globalen Ordnung somit nur sehr bedingt zentral erfolgen kann. Für Unternehmen ergibt sich hieraus eine zunehmende Bedeutung neuer Formen der (unternehmerischen) Global Governance, wie beispielsweise die Global Compact-Initiative oder freiwillige Branchenverpflichtungen.

Vor dem Hintergrund der zunehmenden globalen Wertschöpfungsverflechtungen ist es für Unternehmen deutlich schwieriger geworden, die Vorgänge in ihren Wertschöpfungsketten zu überblicken. Einerseits wirkt die Vielzahl globaler Wertschöpfungsmöglichkeiten kostensenkend, andererseits erschwert dies aber auch die Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten bei gleichzeitig gestiegener Intransparenz, die v.a. auf die gewachsene Komplexität zurückzuführen ist. Die Gesellschaft erwartet allerdings von Unternehmen zunehmend, dass sie ihre Zulieferketten „sauber“ organisieren: bei Verfehlungen dieser werden sie dafür haftbar gemacht. Diese Entwicklung ist verknüpft mit der nachfolgend behandelten Triebkraft „kritischere Öffentlichkeit“.

(3) Kritischere Öffentlichkeit

² Beispielsweise bedürfen globale Geschäfte oftmals der Berücksichtigung von spezifischen kulturellen Hintergründen und führen so zu interkulturellen Reibungskosten.

Nahezu täglich ist den Medien eine neue unternehmerische Verfehlung zu entnehmen – Korruption, Umweltskandale, Bilanzmanipulationen, verdorbene Lebensmittel, etc. Hinzu kommen die großen Skandale wie die durch Exxon Valdez verursachte Ölkatastrophe, das Chemieunglück in Bhopal oder der Konkurs von Enron, die das öffentliche Bild von Unternehmen erheblich mitgeprägt haben. Die Sichtweise, dass die Maximierung unternehmerischer Gewinne per se die genannten Verfehlungen bedingt, bekommt durch derartige Vorfälle neue Nahrung. Zusammen führt dies zu einer Erosion des öffentlichen Vertrauens in Unternehmen. In komplementärer Weise dazu wird das marktwirtschaftliche System in der Öffentlichkeit zunehmend hinterfragt, zumal der Zusammenbruch des Kommunismus die Wahrnehmung der problematischen Seiten der Marktwirtschaft verstärkt hat. Die Ökonomisierung der Gesellschaft führt gleichzeitig dazu, dass der Einzelne die Sinnhaftigkeit des Systems immer schwieriger erkennen kann und selbigem verstärkt skeptisch oder gar ablehnend gegenübersteht. Der hierdurch verursachte Legitimationsdruck der Marktwirtschaft überträgt sich wiederum auf die Unternehmen, die als zentrale Akteure – und ‚Profiteure‘ – des marktwirtschaftlichen Systems angesehen werden.

Ob dieser generellen Entwicklung kann es nicht verwundern, dass unternehmerische Aktivitäten zunehmend kritischer gesehen und zugleich hinterfragt werden. Die Gesellschaft verlangt von Unternehmen die Übernahme von Verantwortung und adressiert entsprechend verstärkt Forderungen an diese; eine Nichtberücksichtigung der Forderungen birgt die Gefahr der Sanktionierung. Offensichtlich wird dies etwa in Form der verstärkten Aktivitäten von Pressure Groups (z.B. Konsumenten- oder Umweltbewegungen), die in gebündelter Form Forderungen an Unternehmen artikulieren und zunehmend in der Lage sind, eine kritische Masse in der Öffentlichkeit zu mobilisieren. Unterstützend wirkt hierbei, dass solche Pressure Groups und deren Aktivitäten in den Medien aufgrund ihres aufmerksamkeitsweckenden Charakters relativ gut rezipiert werden.

(4) Die Rolle der Mitarbeiter

So wie sich das Umfeld von Unternehmen gewandelt hat, haben sich auch die Anforderungsprofile der Mitarbeiter geändert. Der einzelne Mitarbeiter gewinnt aufgrund seiner ausgedehnten Handlungsmöglichkeiten zunehmend an Bedeutung für das Unternehmen. Dabei implizieren die gestiegenen Handlungsspielräume der Mitarbeiter, dass eine zentrale Verhaltenssteuerung nur noch bedingt möglich ist. Entsprechend wichtiger werden Organisationsstrukturen, die das Verhalten kanalisieren, d.h. dahingehend wirken, dass die Mitarbeiter sich „moralisch“ in dem Sinne verhalten, dass sie ihre Entscheidungen im Hinblick auf deren Handlungsfolgen und daraus erwachsenen Konsequenzen reflektieren. Organisationsstrukturen, die dies positiv beeinflussen, sind beispielsweise eine entsprechende Unternehmenskultur, die Förderung von kritischer Loyalität, um unternehmenskritische Aspekte identifizie-

ren zu können – und sie auch zu benennen –, oder die Ausgestaltung interner Anreizstrukturen, so dass diese mit den langfristigen Unternehmensinteressen kompatibel sind.

Umgekehrt kann ein einzelner Mitarbeiter aufgrund seiner vergrößerten Handlungsspielräume Entscheidungen mit gesellschaftlich unerwünschten Konsequenzen zu treffen, die dem Unternehmen direkt negativ zugerechnet werden. Aufgrund der zuvor aufgeführten Triebkräfte steigen die durch solche Verfehlungen verursachten Kosten tendenziell an.

(5) Kapitalmärkte

Der Zugang zu Kapitalmärkten stellt für Unternehmen eine der wichtigsten Ressourcen dar und hat daher Implikationen auf deren Wettbewerbsfähigkeit. Im Hinblick auf das Thema unternehmerische Verantwortung spielen Kapitalmärkte eine ambivalente Rolle. Einerseits wird ihnen nicht selten angelastet, das kurzfristige Gewinndenken zu Lasten langfristiger Strategien zu forcieren. Andererseits lässt sich beobachten, dass der Markt so genannter nachhaltiger Geldanlagen seit Jahren wächst. Hier wird anhand ökologischer sowie sozialer Kriterien und Kennzahlen zunächst bestimmt, ob ein Unternehmen die jeweiligen Anforderungen erfüllt und in das Anlageuniversum aufgenommen wird; erst nach der Aufnahme stehen die traditionellen finanziellen Kennzahlen im Mittelpunkt. Unternehmen, die die definierten Anforderungen nicht erfüllen können, bleibt der Zugang zu diesem Teil der Kapitalmärkte versperrt. Aktuell hat der Markt der nachhaltigen Geldanlagen, in Abhängigkeit der zugrunde gelegten Kriterien, einen Anteil von bis zu 20 % am Gesamtmarkt – Tendenz steigend. Damit ergibt sich auch hier ein Anreiz für Unternehmen, sich des Themas „Unternehmens-Verantwortung“ anzunehmen – das hier konkretisiert wird in Form jener sozialen und ökologischen Standards, die die jeweiligen Indizes charakterisieren.

In Kombination mit den anderen Triebkräften gibt es daher Anlass zur Vermutung, dass insbesondere große Unternehmen auch im Hinblick auf ihr Erscheinungsbild an den Kapitalmärkten in wachsendem Maße daran interessiert sind, sich in Bezug auf die in den entsprechenden Indizes abgebildeten Dimensionen als leistungsstark zu erweisen.

Die Ausführungen zu den verschiedenen Triebkräften machen deutlich, dass die Gründe für die an Unternehmen gestellten Forderungen nach Verantwortungsübernahme vielfältig sind. Gleichzeitig wird deutlich, dass Unternehmen ein (Eigen-)Interesse haben sollten, sich mit den an sie gerichteten Forderungen auseinanderzusetzen. Verschiedenste Stakeholdergruppen haben heute eine größere Einflussmöglichkeit auf die Wettbewerbs- und Gewinnposition von Unternehmen als früher. Unternehmen müssen heute in der Lage sein, ihre Aktivitäten prinzipiell jederzeit vor ganz verschiedenen Stakeholdergruppen rechtfertigen zu können. Die Sphäre der Rechtfertigung reicht dabei auch über die Unternehmensgrenzen hin-

aus, da einem Unternehmen auch für seine Zulieferer Verantwortung zugeschrieben werden kann.

Aufgrund der globalen Wertschöpfung tendenziell inhärenten Intransparenz und den zunehmenden Handlungsspielräumen für Mitarbeiter steigen die Möglichkeiten von unternehmerischem Fehlverhalten. Zugleich wird im Zusammenspiel mit dem gestiegenen Risiko der Aufdeckung unternehmerischen Fehlverhaltens unverantwortliches Handeln zunehmend teurer – oder anders formuliert: Die Übernahme von Verantwortung ist eine lohnenswerte Investition. Um von den Erträgen einer solchen Investition profitieren zu können, bedarf es allerdings einer professionellen Organisation von Verantwortlichkeit und – nicht zuletzt – eines entsprechenden Bewusstseins möglicher ethischer Risiken und Chancen.

Diese Risiken erkennen zu können verlangt in zunehmendem Maße ein Verständnis konzeptioneller Zusammenhänge, wie sie mit dem Begriff der Verantwortung zu verbinden sind. Deshalb widmen wir uns im folgenden Abschnitt zunächst diesem Begriff, um danach auf die Implikationen für das Konzept „unternehmerische Verantwortung“ genauer einzugehen.

3 Das Konzept Verantwortung – Anwendungsbereich und Reichweite

Die Überlegungen des vorangegangenen Abschnitts haben gezeigt, dass das Thema „Verantwortung“ für Unternehmen zu einer Herausforderung geworden ist, der sie sich nicht mehr entziehen können. Hierbei ist allerdings auf Folgendes aufmerksam zu machen: Man könnte die gesellschaftlichen Forderungen zur Verantwortungsübernahme – gewissermaßen pragmatisch – als faktisch vorfindliche Rahmenbedingungen behandeln, mit denen man ebenso umgehen muss wie mit anderen Randbedingungen unternehmerischen Handelns. Aus unternehmensethischer Sicht – und wie wir noch sehen werden, auch aus unternehmerischer – ist dies indes letztlich nicht zufriedenstellend, denn aus *normativer* Perspektive geht es immer auch um die Frage, worin denn *vernünftigerweise* die Verantwortung von Unternehmen liegt; es geht mit anderen Worten darum, die Anforderungen, aber auch die Grenzen unternehmerischer Verantwortung theoretisch präziser zu bestimmen, um unangemessene Forderungen mit guten Gründen zurückweisen und zugleich Hinweise für ein nachhaltige(re)s Werte- und Verantwortungsmanagement geben zu können. Daher wird in diesem Abschnitt herausgearbeitet, was unter Verantwortung eigentlich zu verstehen ist.

Der Begriff Verantwortung wird heute – ähnlich wie andere normativ gehaltvolle Begriffe wie Gerechtigkeit oder Solidarität – oft gebraucht, ohne dass die konkreteren Anwendungsbedingungen klar sind. Nicht selten resultieren aus der *Nicht*berücksichtigung kontextueller Zusammenhänge unangemessene oder gar problematische Forderungen, die wiederum zu einer Vertiefung bestehender Interessenkonflikten zwischen gesellschaftlichen Gruppen bei-

tragen anstatt diese zu bewältigen. Um solch kontraproduktive Folgen vermeiden zu können, ist eine Klärung des ethischen Grundbegriffs „Verantwortung“ zweckmäßig.

In konkret definierten und klar abgrenzbaren Handlungskontexten ist die Verantwortung eines Akteurs oft recht genau bestimmt, sowohl was die Anforderungen und Erwartungen betrifft als auch die Grenzen dieser Verantwortung. Der Chirurg beispielsweise wird nicht für einen Blinddarmdurchbruch, den er zu operieren hat, verantwortlich gemacht werden, wohl aber, wenn ihm bei der Operation ein Missgeschick unterläuft oder er medizinisch gesehen falsche Entscheidungen trifft. Letzteres impliziert, dass der Chirurg über verschiedene Handlungsmöglichkeiten verfügt und sowohl über ihre unmittelbare als auch mittelbare Wirkung Bescheid weiß oder zumindest Bescheid wissen sollte. Mittelbare Wirkungen sind dabei zu verstehen als längerfristige Implikationen, die sich aufgrund der spezifischen Art und Weise des Ergebnisses (unmittelbare Wirkung) ergeben.

Es gibt auch Situationen, in denen eine Verantwortungsübernahme generell ausgeschlossen wird, da von den Akteuren nicht erwartet werden kann, dass sie ihre Handlungen mit Blick auf ein bestimmtes Resultat und zugleich die Auswirkungen im größeren Kontext einschätzen können. So wird beispielsweise Kindern unter sieben Jahren vom deutschen Gesetzgeber generell keine Verantwortung im Hinblick auf Schädigungen Dritter zugewiesen, wohl aber ihren Eltern, wenn diese ihrer Aufsichtspflicht nicht nachkommen.

Die bisherigen Ausführungen machen deutlich, dass sich Reichweite und Grenzen des Gebrauchs von Verantwortung über die Berücksichtigung spezifischer Kontexte ergeben. Die nachfolgend aufgeführten vier Aspekte, die auch als Prämissen verstanden werden können, sind dabei von zentraler Bedeutung:

- (1) In Bezug auf die Verantwortlichkeiten existieren *Handlungsfelder*, die klar definiert sind.
- (2) Die *Handlungsspielräume* des Handelnden, dem Verantwortung zugerechnet wird, sind hinreichend klar bestimmt.
- (3) Die *Realisierungschancen* verantwortlichen Handelns liegt im Rahmen dieser Handlungsspielräume.
- (4) Verantwortliches Handeln ist für den Akteur zumutbar – ökonomisch gesprochen: *anreizkompatibel*³.

³ Diese Gleichsetzung von Zumutbarkeit und Anreizkompatibilität mag zum Widerspruch anregen. Indes unterstellen wir hier einen weiten Anreizbegriff, der auch solche Anreize wie soziale Achtung, Vermeidung eines schlechten Gewissens usw. einschließt. Zumutbarkeit bzw. Anreizkompatibilität bedeutet dann, dass niemand dazu genötigt werden sollte, im Namen von Moral bzw. Verantwortung systematisch gegen seine eigenen (wohlverstandenen) Interessen handeln zu müssen. Dies spiegelt sich beispielsweise in dem in der deutschen Strafprozessordnung verankerten Aussageverweigerungsrecht wider, nachdem der Betroffene keine wahrheitsgemäßen Aussagen treffen muss, die ihn selbst oder Verwandten belasten.

Betrachtet man nun die Diskussion im Hinblick auf gesellschaftliche Problemfelder und damit verknüpfte Überlegungen, wer hierfür zuständig – oder eben verantwortlich – sein könnte, so fällt auf, dass dies in vergleichsweise diffuser Weise geschieht. Zurückführen lässt sich diese Diffusität darauf, dass die vier genannten Prämissen im gesellschaftlichen Diskurs oft wenig Berücksichtigung finden bzw. finden können. Dies ist bedingt durch die zunehmende Komplexität des Kontextes, mit der Unschärfe und Kontingenزانreicherung einhergehen; Aufgabenfelder, Handlungsspielräume und damit verbundenen Grenzen der Verantwortlichkeit verschwimmen. Hieraus wiederum können problematische Zurechnungen erwachsen, die aufgrund einer verkürzten Abbildung der Komplexität nichtintendierte Folgen mit sich bringen können. So können beispielsweise Entscheidungsträger in Politik oder Wirtschaft sich unter Druck gesetzt sehen, *sichtbar* dem Ruf nach Verantwortung mit Entscheidungen nachzukommen, die der Situation indes gar nicht angemessen sind; kurzfristig populäre, aber letztlich wirtschaftlich verfehlte ‚Rettungen‘ maroder Unternehmen durch die Politik sind ein Beispiel unter vielen.

Eine sinnvolle Verantwortungszuweisung, man könnte auch sagen eine unstrittige Zurechnung von Verantwortung, erfordert daher eine Berücksichtigung der Situation bzw. des allgemeineren Kontexts. Hier tritt nun das Problem auf, dass ein Kennzeichen der modernen Gesellschaft ihre enorme Komplexität ist, die sich auch in wirtschaftlichen Sphäre zeigt. Entsprechend schwierig ist es, eine dem Kontext angemessene Verantwortungszuweisung zu artikulieren.

Betrachtet man die in Wissenschaft und Praxis diskutierten Verständnisse von unternehmerischer Verantwortung, so spiegelt sich darin das oben genannte Problem eines sinnvollen Gebrauchs und einer sinnvollen Zurechnung wider, was daraus resultiert, dass weder Reichweite noch die Möglichkeiten noch die Anreizkompatibilität angemessen berücksichtigt werden. Nun ist es von der Natur der Sache her nicht möglich, bei der Frage nach unternehmerischer Verantwortung die Präzision und Eindeutigkeit zu erreichen, die im Falle des Chirurgen gegeben ist. Dennoch ist es wichtig, Willkür und Beliebigkeit im Gebrauch dieser Begrifflichkeiten nach Möglichkeit zu vermeiden. Anderenfalls besteht die Gefahr, dass der Gebrauch ethischer Konzepte zum Gegenteil des Intendierten führt.⁴ Ethischen Konzepten ist jedoch inhärent, dass sie das gute gesellschaftliche Zusammenleben fördern sollen. Demzufolge haben Verantwortungszuweisung und -übernahme generell Kooperationsgewinne im Sinne einer besseren Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil zu ermöglichen.

⁴ Dieses Problem ist etwa aus der Diskussion – und Umsetzung – des normativen Konzepts der sozialen Gerechtigkeit bekannt, in deren Namen nicht selten politische Maßnahmen – bis hin zum Sozialismus – gerechtfertigt wurden, die sich dann teilweise als das Gegenteil des Angestrebten herausstellten.

Diese knappen Überlegungen machen deutlich: In der modernen Gesellschaft bedarf es eines Gebrauchs ethischer Konzepte, der deren Anwendungsbedingungen reflektiert. Für die weiteren Überlegungen im Hinblick auf die hier behandelte Thematik ist der *Zusammenhang von Freiheit, Verantwortung und Vertrauen* ein systematischer Zusammenhang, dessen Verständnis wichtig ist für Verantwortungszuweisung und -wahrnehmung. So zeigt sich die Relevanz des Zusammenhangs von Freiheit und Verantwortung bereits darin, dass vernünftigerweise niemand für etwas verantwortlich gemacht werden kann, was nicht in seinem Einflussbereich liegt.⁵ Oft allerdings besteht das Problem, genau bestimmen zu können, was ein Einzelner bewirken kann und was nicht. Die wechselseitigen Interdependenzen in der modernen Gesellschaft forcieren die Abhängigkeit im Hinblick auf die Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeit durch andere Akteure. Anders formuliert sind die Ergebnisse unserer Handlungen auch immer vom Verhalten anderer abhängig.

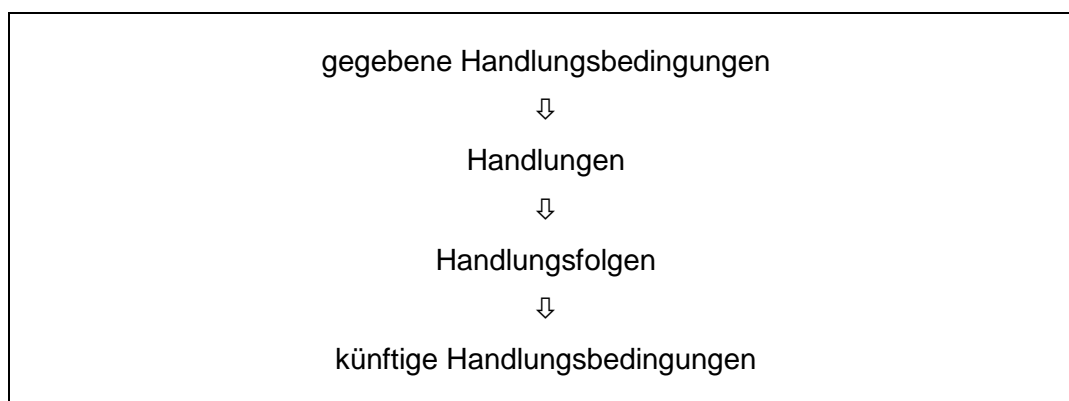
Es dürfte leicht nachvollziehbar sein, dass die Koordination von individuellen Handlungen in der modernen komplexen Gesellschaft alles andere als trivial ist und es hier geeigneter Mechanismen bedarf, damit diese Koordination erfolgreich ist. Eine wichtige Bedeutung hierbei kommt *Institutionen* zu, welche über die mit ihnen einher gehenden Informationen und Anreize wechselseitige Verhaltenserwartungen und damit Berechenbarkeit schaffen. Im Alltag liegen solche Regeln und Systeme in ganz unterschiedlicher Form vor, angefangen von der Straßenverkehrsordnung, über Spielregeln beim Fußball bis hin zur Wettbewerbsordnung. Ihnen gemeinsam ist, dass sie eine bessere Zusammenarbeit ermöglichen, indem sie unerwünschtes Verhalten begrenzen bzw. erwünschtes fördern.

Insofern Institutionen die Möglichkeiten vergrößern, durch Kooperation Ziele und Interessen zu verwirklichen, sind sie zugleich die Ermöglichung von individueller Freiheit. Es stellt sich allerdings die Frage, ob es stets im Interesse eines Akteurs liegt, mit der ihm anvertrauten Freiheit verantwortlich umzugehen. Zweifellos gibt es immer wieder Situationen, in denen sich der Einzelne Vorteile verschaffen kann, wenn er *nicht* verantwortlich handelt und sich auf Kosten Dritter besser stellt. Schwarzfahren in der U-Bahn, Geschwindigkeitsüberschreitungen, Steuerhinterziehung, Schummeln bei Prüfungen, Krankfeiern, aber auch Korruption, Ausnutzen von Gesetzeslücken zur Benachteiligung von Geschäftspartnern und anderes mehr sind nur einige wenige von zahllos möglichen Beispielen. Ihnen ist gemeinsam, dass Anreize existieren, die eigene Freiheit zu Lasten Dritter zu ge-, besser: missbrauchen.

Nun nutzt es wenig, dem möglichen Missbrauch der Freiheit allein durch moralische Appelle begegnen zu wollen. Entsprechend der zuvor genannten vierten Prämisse bei der Bestimmung von Verantwortung ist vielmehr zu fragen, unter welchen Bedingungen der verantwortungsbewusste Umgang mit Freiheit als anreizkompatibel gedacht werden kann. Um den prima facie vorhandenen Widerspruch zwischen Verantwortung und Eigeninteresse auf-

⁵ Hier spiegeln sich die ersten beiden der eingeführten vier Aspekte für den Gebrauch von Verantwortung in konkreten Situationen wider.

zulösen, bedarf es einer Berücksichtigung des „größeren Spiels“, das im nachfolgenden Schema angedeutet sei:



Das Schema verdeutlicht, dass handelnden Akteuren zu jedem Zeitpunkt *Handlungsbedingungen* vorgegeben sind, die ihre Handlungsspielräume, ihre Freiheit, bestimmen. Neben rechtlichen Bedingungen kann es sich dabei um klimatische, technische, kulturelle, psychologische, ökonomische oder sonstige Bedingungen handeln; beispielsweise sieht sich ein Manager in eine bestimmte Marktsituation gestellt, mit einem bestimmten Mitarbeiterstab, mit – wie immer begrenzten – Ressourcen (Geld, Zeit u.a.) usw. Zu treffende Entscheidungen orientieren sich in der Regel an bestimmten Zielsetzungen und das sind meist spezifische *Handlungsfolgen*, die man erreichen will (und in Bezug auf die nicht selten auch Verantwortlichkeiten, meist der oben zuerst genannten konkreten Art, bestehen). Doch reichen die Folgen heutiger Handlungen immer auch weiter: Man legt mit ihnen unweigerlich auch künftige Handlungsbedingungen fest – die dann, zum späteren Zeitpunkt, als gegeben zu akzeptieren sind; nur in seltenen Fällen kann man Handlungen gewissermaßen ungeschehen machen, und auch dies ist nur in Grenzen möglich. Vernünftige Entscheidungen sind folglich nicht nur im Hinblick auf ihre unmittelbare Wirkungen zu treffen, sondern gleichzeitig auch unter der Berücksichtigung ihrer Auswirkungen auf zukünftige Handlungsbedingungen.

Dieser Zusammenhang zwischen Handlungsbedingungen, Handlungen und Handlungsfolgen lässt sich nutzen, um die wechselseitige Bedingung von Freiheit und Verantwortung präziser zu fassen in einer Weise, die dem Erfordernis der Anreizkompatibilität systematisch Rechnung trägt:

Allgemein liegt die Verantwortung von individuellen und korporativen Akteuren darin, ihre Freiheit so zu nutzen, dass sie sich damit die Bedingungen ihrer künftigen Freiheit erhalten und diese nicht zerstören.

Der Erhalt der künftigen Freiheit ist dabei in weitem Sinne zu verstehen und beinhaltet auch generelle Möglichkeiten, wie beispielsweise die Fähigkeiten zur Ausübung eines Berufs oder

das Vermögen, mit sich „im Reinen“ bleiben, d.h. die Selbstachtung wahren zu können. Im Zusammenhang mit Verantwortung ist jedoch eine besondere „Bedingung“ von besonderer Bedeutung: *Vertrauen*. Viele unserer alltäglichen Interaktionen beruhen auf einem Vertrauensvorschuss, den die Menschen sich wechselseitig geben in Form der Gewährung von Freiheiten. Ohne diesen Vertrauensvorschuss wäre unser Zusammenleben wesentlich mühsamer und kostspieliger, da wir viel Zeit darauf verwenden müssten, Informationen zu überprüfen oder uns abzusichern; zahlreiche Dinge wären schlichtweg gar nicht möglich bzw. verboten. So stellt eine erteilte Fahrerlaubnis ebenso einen Vertrauensvorschuss dar wie die Übertragung von Entscheidungsbefugnissen an einen Mitarbeiter oder die gesellschaftliche Gewährung der Berufsausübung als *unabhängiger* Versicherungsmakler. Das letztgenannte Beispiel sei etwas genauer betrachtet.

Das Geschäft eines solchen Versicherungsmaklers beruht darauf, dass er gerade unabhängig im Sinne von neutral ist und sich die Kunden in der Regel ob dieser Eigenschaft an ihn wenden. Ein solcher Makler hat gegenüber einem Versicherungsvertreter oder einem Versicherungsangestellten den Vorteil, dass er nicht an bestimmte Assekuranzen gebunden ist. Seinen Kunden kann er folglich eine größere Auswahl an Produkten anbieten und die für sie individuell vorteilhaftesten empfehlen. Weicht der Versicherungsmakler nun allerdings hiervon ab und berücksichtigt bei seinen Empfehlungen auch die von Versicherungen an ihn ausgezahlten Courtagen oder Provisionen, missbraucht er den ihm eingeräumten Vertrauensvorschuss und damit seine Freiheiten. Die Konsequenz seiner Handlung ist zunächst ein höheres Einkommen – was auch seiner Zielsetzung entsprechen dürfte –, gleichzeitig schafft er sich aber zukünftige Handlungsbedingungen, die es ihm erschweren, morgen noch glaubhaft als unabhängiger Versicherungsmakler auftreten zu können. Er hat damit die Bedingungen seines Erfolgs in Anspruch genommen (hier: Unabhängigkeit und Vertrauen), aber durch die Art ihrer Verwendung zugleich auch zu einer Erosion eben dieser Bedingung beigetragen, d.h. seine eigenen zukünftigen Handlungsfreiheiten – und damit auch mögliche Kooperationspotenziale – eingeschränkt. Die gleiche Logik gilt generell für den ökonomischen Unternehmensalltag.

So ist bekannt und auch plausibel, dass Unternehmen ein vitales Interesse daran haben, über Handlungsspielräume zu verfügen und nicht in staatlichen Vorschriften zu ersticken. Diese Handlungsspielräume können den Unternehmen jedoch von der Gesellschaft nur dann eingeräumt werden, wenn Unternehmen die damit verbundene Verantwortung auch wahrnehmen, d.h. wenn man in die *Integrität des Unternehmens vertrauen* kann, die sich darin manifestiert, dass die auf Wertschöpfung und Gewinnerzielung abzielenden unternehmerischen Aktivitäten nicht zu Lasten Dritter gehen – anders formuliert: wenn von den Unternehmen erwartet werden kann, dass sie *Konflikte von Gewinn und Moral nach Maßgabe ihrer Möglichkeiten vermeiden*. Spielregeln sind nötig für viele Lösungen von Konflikten zwi-

schen Gewinn und Moral, jedoch die Ausgestaltung dieser Spielregeln kann entweder detaillierter und für die Unternehmen unangenehmer sein, oder aber offener und in einer Weise, die den Unternehmen Handlungsspielräume lassen. Doch diese letztere Variante setzt voraus, dass die Unternehmen mit ihren Handlungsspielräumen verantwortlich umgehen und das öffentliche Vertrauen in sie nicht enttäuschen.

Die Überlegungen dieses Abschnitts lassen sich auch zusammenfassen in Form eines Imperativs, der verstanden werden kann als ökonomische Reformulierung des Grundgedankens globaler Ethik, der Goldenen Regel, erweitert um den Gedanken der Bedingungen:

Investiere in die Bedingungen der gesellschaftlichen Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil!

Verantwortung, die nicht weiter spezifiziert worden ist, bedeutet demnach nichts anderes als die Umsetzung dieser Regel. Was das für Unternehmen impliziert, verdeutlicht der folgende Abschnitt.

4 Der Integritätsansatz – Unternehmensverantwortung als Investitionen in spezifische Vermögenswerte

Unternehmerische Verantwortung umfasst weitaus mehr als einige gute Taten wie Geld- und Sachspenden, gelegentliche Freistellung von Mitarbeitern für Arbeit in karitativen o.ä. Organisationen, Pro-Bono-Projekte usw. Denn solche „Wohltaten“, selbst wenn sie als einzelne professionell durchgeführt und sinnvoller Bestandteil des unternehmerischen Marketing- und Kommunikationsmixes sein mögen, sind kaum mit unternehmerischer Verantwortung gleichzusetzen, was sich am deutlichsten dort zeigt, wo sie dazu dien(t)en, mögliche Unverantwortlichkeiten im Kerngeschäft zu überdecken.⁶

Allerdings lässt sich unternehmerische Verantwortung heute offensichtlich auch nicht auf die populäre Formulierung des Nobelpreisträgers Milton Friedman „The social responsibility of business is to increase its profits“ reduzieren. Eine solche Perspektive gibt keine Antwort, wie Unternehmen mit der an sie herangetragenen Zuweisung nach Verantwortungsübernahme konstruktiv bzw. proaktiv umgehen können – und genau dies müssen sie tun, da sie anderenfalls ihre Licence to operate gefährden.

Um die Reichweite und Grenzen unternehmerischer Verantwortung bestimmen zu können, ist es zweckmäßig, die bereits eingeführten vier Aspekte für den Gebrauch von Verantwortung heranzuziehen. Der erste Aspekt bezieht sich auf die *Handlungsfelder*. Unternehmen haben auch heute noch die primäre Aufgabe, Güter und Dienstleistungen bereitzustellen, welche die Bedürfnisse der Gesellschaft befriedigen. Allerdings ist anzumerken, dass

⁶ Ein klassisches Beispiel hierfür ist das Energieunternehmen Enron, das sich in vielfacher Weise „wohltätig“ an seinem Standort betätigte und doch offensichtlich nicht verantwortlich handelte.

sich die *Bedingungen* im Vergleich zu früher verändert haben: Insbesondere bei grenzüberschreitenden Transaktionen müssen Unternehmen heute mehr als früher selbst für die Sicherheit des Leistungsaustausches sorgen; und auch die Heterogenität der sozialen und kulturellen Hintergründe der Mitarbeiter, Geschäftspartner usw. macht erfolgreiche Kooperationen anspruchsvoller.

Hieran schließt unmittelbar der zweite Aspekt „Handlungsspielräume“ an. Unternehmen wurden in und durch die Gesellschaft als Akteure im marktwirtschaftlichen System etabliert und haben die Aufgabe, Kooperationsgewinne zu erzielen, die ohne ihre Existenz nicht anfallen würden. Wesentlicher Bestandteil hierbei ist der Leistungswettbewerb – der wiederum auf institutionellen Voraussetzungen beruht –, dessen Treiber Gewinnchancen sind. Daraus ergibt sich, dass jedes Konzept, das unternehmerische Verantwortung gegen die Logik des Wettbewerbs einfordert, systematisch zum Scheitern verurteilt ist, worin sich zugleich der vierte Aspekt der „Anreizkompatibilität“ manifestiert.

Bleibt noch der dritte Aspekt, der auf die Verantwortungsübernahme im Rahmen der Gewinnerzielung fokussiert. Es wurde bereits geklärt, dass das unternehmerische Gewinnstreben per se nicht in Frage zu stellen ist. Gleichwohl stellt sich die Frage nach der Art der Gewinnerzielung. Genau diese Frage stellt den Kern unternehmerischer Verantwortung dar und gewinnt zunehmend an Bedeutung, zumal die Möglichkeiten zugenommen haben, in *unverantwortlicher Weise Gewinne zu Lasten Dritter – d.h. auf Kosten der Gesellschaft – zu erzielen*, z.B. durch Korruption, Bilanzverschleierung, Externalisierung von Kosten usw.

Letztendlich lassen sich alle verantwortungsrelevanten Entscheidungen auf den Grundkonflikt „Moral versus Gewinn“ zurückführen. Es wurde schon angedeutet, dass es nicht darum gehen kann, diesen Konflikt einseitig aufzulösen. So würde eine Auflösung zugunsten der Moral – und zu Lasten des Gewinns – eine Unterminierung des Leistungswettbewerbs darstellen und damit nicht nur dessen faktische Relevanz, sondern gleichzeitig auch dessen moralische Qualität bzw. gesellschaftliche Funktion negieren. Umgekehrt würde eine Betonung des Gewinnprinzips, die im Zweifel auch zu Lasten der Moral gehen dürfte, die faktisch an Unternehmen herangetragenen Forderungen nach Verantwortungsübernahme vernachlässigen; mehr noch: diese Sichtweise würde damit – und dann mit einem gewissen Recht! – einem Verständnis Vorschub leisten, bei dem Unternehmensgewinne per se problematisch konnotiert sind.

Ein sinnvolles Verständnis unternehmerischer Verantwortung ermöglicht es vielmehr, Gewinn und Moral füreinander fruchtbar zu machen. Dazu ist unternehmerische Verantwortung, entsprechend der Überlegungen des vorangegangenen Abschnitts, zu begreifen als Aufgabe für das Management, die gewährten Freiheiten unternehmerischen Handelns so zu nutzen, dass die Bedingungen ihrer künftigen Freiheit nicht zerstört werden. Anders formuliert ist eine Gewinnerzielung auf Kosten der Gesellschaft nicht nur als unverantwortlich zu

deklarieren, sondern auch durch entsprechende organisatorische Vorkehrungen zu vermeiden.

Das Problem, das sich allerdings nicht selten ergibt, ist die fehlende *individuelle* Anreizkompatibilität, die letztendlich auf die Logik von Dilemmastrukturen zurückzuführen ist.⁷ Ein Unternehmen, das sich unverantwortlich verhält, indem es beispielsweise korrumpiert, hat – sofern es nicht erwischt wird – einen Vorteil gegenüber dem Unternehmen, das dies eben nicht tut. Das nicht korrumpierende Unternehmen muss befürchten, dass es lukrative Aufträge nicht mehr bekommen und in letzter Instanz seine Wettbewerbsfähigkeit verlieren könnte. Es gilt daher, derartige Zusammenhänge zu berücksichtigen, um nichtintendierte Folgen zu vermeiden und gerade den verantwortlich Agierenden systematisch Nachteile zu bescheren.

Nun wäre es kaum als verantwortlich zu bezeichnen, sich mit Blick auf derartige Strukturen mit der Existenz von Konflikten zwischen Gewinn und Moral abzufinden und auf die eigene Machtlosigkeit, solche Konflikte lösen zu können, zu verweisen. Hier ist an den zuvor erörterten Zusammenhang von Handlungen und zukünftigen Handlungsbedingungen zu erinnern, wonach der Verzicht auf unverantwortliche Gewinnerzielung als Investition in zukünftige Handlungsbedingungen zu interpretieren ist, was allerdings voraussetzt, dass eine solche „Investition“ nicht naiv vorgenommen wird, sondern unter Berücksichtigung der Wettbewerbssituation und im Hinblick auf die mögliche Vorteile, die einem aus solchen Investitionen erwachsen können. Handlungsbedingungen bekommen hierdurch den Charakter von *Vermögenswerten*, wodurch verantwortliches Handeln auch individuell anreizkompatibel sein kann. Die individuelle Anreizkompatibilität ist dabei eng mit den Triebkräften verbunden, da die hieraus resultierenden Effekte oftmals direkt dem Unternehmen zugerechnet werden können. Beispielsweise steigen vor dem Hintergrund der geschilderten wachsenden Sensibilität für unternehmerisches Fehlverhalten in Verbindung mit den Entwicklungen in der Informations- und Kommunikationstechnologie sowohl Aufdeck- als auch Sanktionierungswahrscheinlichkeit. Die Opportunitätskosten der Investition im Sinne eines Verzichts auf Gewinnerzielung auf Kosten der Gesellschaft sinken somit, da der risikoadjustierte Gewinn verringert – verantwortungsvolles Handeln wird somit ‚günstiger‘.

Die Erträge der Investition ergeben sich in der Form, dass Unternehmen Vermögenswerte wie Integrität, Glaubwürdigkeit oder Reputation aufbauen können, die zunehmend an Wettbewerbsrelevanz gewinnen. Ein Unternehmen, was glaubhaft (!) vermitteln kann, dass es auf Korruption verzichtet, hat so die Chance, Kooperationen mit Akteuren einzugehen, die bisher verschlossen blieben. Hier gilt es zu berücksichtigen, dass die Glaubwürdigkeit einer solchen Selbstverpflichtung von dem Verhalten in der Vergangenheit abhängig ist,

⁷ Dilemmastrukturen sind Situationen, in denen an sich mögliche Vorteile aus einer Zusammenarbeit durch problematische Anreizstrukturen nicht realisiert werden; vgl. hierzu ausführlich Homann, K., A. Suchanek: *Ökonomik. Eine Einführung*, 2. Aufl., Tübingen 2005.

d.h. Vermögenswerte dieser Art bedürfen eines langfristigen Aufbaus. Die Investition in verantwortungsbewusste Gewinnerzielung bedarf somit einer ganzheitlichen Ausrichtung. Gerade in Zeiten von so genannten „Me-too-Produkten“ – hierunter sind solche Produkte zu verstehen, die vom Wettbewerb recht schnell nachgeahmt werden können – werden Differenzierungsmerkmale, die kurzfristig nicht imitierbar sind, zunehmend wichtiger – und dazu gehört eine Unternehmenskultur bzw. –reputation, die Grundlage der zuvor angesprochenen Verlässlichkeit bildet.

Weitere Erträge solcher Investitionen ergeben sich darüber, dass Unternehmen in der Lage sind, offenere Verträge⁸ abzuschließen. Die Möglichkeit zu offeneren Verträgen wird aufgrund der Globalisierung und der damit verbundenen Dynamik und Unsicherheit zunehmend wichtiger, da sich ständig neue Situationen ergeben, die vorab gar nicht schriftlich fixiert werden können, auf die es aber flexibel zu reagieren gilt, um erfolgreich zu bleiben. Es dürfte einleuchtend sein, dass man solche Verträge lieber mit Unternehmen abschließt, die dafür bekannt sind, in Situationen, in denen sie über Handlungsspielräume verfügen, gerade nicht opportunistisch, sondern gemäß der Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil zu agieren.

Neben den genannten Vermögenswerten Integrität, Glaubwürdigkeit und Reputation gibt es weitere, in die ein Unternehmen investieren kann, um in kohärenter Weise Verantwortung zu übernehmen. Den Vermögenswerten ist gemeinsam, dass sie unterstützend wirken, den Konflikt zwischen Gewinn und Moral anreizkompatibel zu vermeiden. Beispiele hierfür sind institutionelle Infrastruktur (globale Rahmenbedingungen, freiwillige Selbstverpflichtungen etc.), Humankapital (Tugenden, Fähigkeiten, Leistungsbereitschaft etc.) oder Sozialkapital (Netzwerke, Kooperationen mit Nicht-Regierungs-Organisationen etc.).

Die Investition in solche Vermögenswerte bedarf eines weitsichtigen Managements – eines Managements, das den *Zusammenhang zwischen Freiheit, Verantwortung und Vertrauen* erkennt und bei strategischen Entscheidungen ebenso wie bei der operativen Gestaltung von Anreizsystemen u.a.m. angemessen zu berücksichtigen versteht. Verantwortungsübernahme ist als *Querschnittsaufgabe* im Unternehmen zu verstehen, da prinzipiell jede Handlung Einfluss auf die hier thematisierten Vermögenswerte hat. Eine so verstandene Verantwortung ist Teil des ökonomischen Unternehmensalltags und sichert die langfristige Legitimität des Unternehmens sowie der unternehmerischen Gewinnerzielung.

⁸ Mit „offenen Verträgen“ sind hier solche gemeint, in denen die Vertragsparteien sich wechselseitig relativ viel *Freiheit* einräumen im *Vertrauen* darauf, dass die jeweils andere Seite mit dieser Freiheit *verantwortlich* umgeht. Das spart oft nicht nur Kosten, sondern ermöglicht vor allem eine flexiblere Anpassung an sich ändernde Umstände.

5 Schlussbemerkung

Unternehmerische Verantwortung, „Corporate Responsibility“, ist gegenwärtig ein intensiv diskutiertes Thema. Auch wenn manche Aspekte der Diskussion den Charakter von Modeerscheinungen haben mögen, ist doch zu vermuten, dass die Substanz der Thematik dauerhaft wichtig bleibt, denn es geht um Zusammenhänge, die konstitutive Bedeutung für Unternehmen haben: Ohne gesellschaftliche Akzeptanz und das Vertrauen der Stakeholder wird es zu teuer, das Kerngeschäft zu betreiben.

Die Wahrnehmung von unternehmerischer Verantwortung ist indes weder mit einigen ‚guten Taten‘ noch mit bloßen Compliance-Programmen dauerhaft erfolgreich. Nötig ist vielmehr ein Verständnis der Zusammenhänge, von denen es abhängt, ob unternehmerischer Erfolg und Verantwortung tatsächlich zusammenfallen oder nicht. Der Aufbau einer Vertrauensatmosphäre im Unternehmen ebenso wie erfolgreiche Anti-Fraud-Programme hängen maßgeblich davon ab, ob es gelingt, den Mitarbeitern den – auch ökonomischen – Sinn und die Implikationen der Werte und Prinzipien zu verdeutlichen, die sich mittlerweile oft in Broschüren und auf Webseiten von Unternehmen lesen lassen. Dazu allerdings ist das Thema unternehmerische Verantwortung als anspruchsvolle Managementaufgabe ernst zu nehmen.