

Zur Relevanz der Unternehmensethik in der Betriebswirtschaftslehre (oder: The Business of Business is still Business – But the Rules have Changed)

Klaus M. Leisinger*

Zusammenfassung

Die Frage nach der sozialen Verantwortung von Unternehmen wird in der Öffentlichkeit intensiv diskutiert. Demgegenüber bleibt dieses Thema in der deutschsprachigen universitären Lehre eher unterberücksichtigt. Der Beitrag widmet sich daher der Frage nach der Relevanz der Unternehmensethik in der Betriebswirtschaftslehre. Es wird dargestellt, dass die gewachsene Aufmerksamkeit ihre Ursache in der Einsicht in die Veränderung der Rahmenbedingungen hat, unter denen multinationale Unternehmen heutzutage operieren. Die Regulierungsschwäche der Nationalstaaten auf globaler Ebene, sowie die veränderten Erwartungen der Öffentlichkeit gegenüber den Unternehmen stellen diese vor neue Herausforderungen, ihrer ökonomischen und gesellschaftlichen Aufgaben gerecht zu werden. Dabei geht es zunehmend nicht nur darum, schädliches Verhalten zu vermeiden, sondern in erhöhtem Maße darum, „das Richtige zu tun“. Die Unternehmen sind bei ihren Bemühungen um Legitimität mit einem hochkomplexen Umfeld konfrontiert, dessen Debatten dazu neigen das Verhältnis zwischen ökonomisch erfolgreichem und moralisch akzeptablem unternehmerischen Handeln als dichotom mißzuinterpretieren. Die angemessene Auseinandersetzung hiermit und die Grundlage für eine nachhaltige Unternehmensführung darf keine ökonomisch verkürzte Denkhaltung sein, sondern muss durch eine pragmatische Suche nach Lösungen und eine Offenheit im Denken geprägt sein. Deren Vermittlung ist (auch) Aufgabe der universitären Lehre.

1 Praxis in der Lehre

Soll sich, wer Betriebswirtschaft studiert, als Teil seiner Pflichtvorlesungen auch mit Fragen der „Unternehmensethik“ oder der „Corporate Responsibility“ beschäftigen müssen? Oder ist das lediglich ein Luxus, den sich diejenigen freiwillig leisten mögen, die

* *Klaus M. Leisinger* ist Präsident und CEO der Novartis Stiftung für Nachhaltige Entwicklung (www.novartis-foundation.org) in Basel, Schweiz, und Professor für Soziologie an der Universität Basel. Klaus Leisinger diente 2005/06 Kofi Annan als Sonderberater für Fragen der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen beim Generalsekretär der Vereinten Nationen, („Special Advisor to the Secretary General on the Global Compact“).

eine persönliche Affinität zur Philosophie haben? Nimmt man das „Mainstream“-Denken der deutschsprachigen Universitätslehrer der Betriebswirtschaft als Maßstab, scheint die Antwort offener, als man angesichts intensiver öffentlicher Diskussionen über eine verantwortungsvolle Globalisierung und der anhaltenden Zunahme moralischer Forderungen an Unternehmen denken möchte.

Der vorliegende Beitrag reflektiert in Form einer allgemeinen, eher theoretischen Auslegetendenz den Trend, dass Unternehmen bzw. ihren Entscheidungsträgern von den Menschen moderner Gesellschaften eine immer größere Verantwortung zugewiesen wird. Dies wird vor allem damit begründet, dass die Nationalstaaten im Kontext der Globalisierung an Regulierungsmacht verloren haben und es auf globaler Ebene noch keine vergleichbare Regelungs- und Durchsetzungsinstitutionen gibt. Die folgenden Ausführungen wollen eine Begründung dafür liefern, warum der kompetente Umgang mit der gesellschaftlichen Verantwortungsdimension unternehmerischen Handelns in Zukunft zur betriebswirtschaftlichen Ausbildung gehören sollte.

Wer heute ein betriebswirtschaftliches Studium beginnt, stößt in einem der ersten Semester vielleicht auf *Gary S. Becker*, den Nobelpreisträger für Ökonomie. Diese höchste wissenschaftliche Auszeichnung hat Becker dafür bekommen, dass er ziemlich alle Bereiche des Lebens streng im Kalkül der Vorteilsmaximierung hinsichtlich der eigenen Präferenzen, also durch die Brille des *homo oeconomicus*, betrachtet half – ob es nun um die Bildung politischer Meinungen ging, um Suchtbekämpfung, um die Ehe oder einfach grundsätzlich um das soziale Miteinander oder die Allokation von Lebenszeit¹. Auch wenn man nicht auf Becker stößt, dürften viele zukünftige Managerinnen und Manager in den Hörsälen die Erfahrung machen, dass die sich irgendwo schneidenden Kurven von Angebot und Nachfrage ein sehr erklärungsstarkes Modell sind und auf wundersame Weise immer mehr Fragen des gesellschaftlichen Miteinanders zu beantworten scheinen².

Im Spektrum von behavioristischen Ansätzen bis zur experimentellen Ökonomie wird natürlich in den Hörsälen moderner Wirtschaftsfakultäten – auch in der Betriebswirtschaft – heute mehr gelehrt als nur die Anwendung des Theoriekonstrukts „*homo oeconomicus*“ auf die Betriebspraxis. Doch in Bezug auf die Frage, in welcher Weise sich ethische und gesellschaftliche Aspekte unternehmerischen Handelns in späteren Managementaufgaben realistisch vermitteln lassen, gibt es nach meiner Einschätzung Aufholbedarf. Nachwuchsmanager sollten ihr betriebswirtschaftliches Studium nicht nur damit verbringen, die Betrachtung der Welt unter im engen Sinne wirtschaftlichen Aspekten einzuüben.

Damit kein Zweifel aufkommt: *The business of business* ist noch immer *business*, und daher auch „*to use its resources and engage in activities designed to increase its profits*“, aber – wie *Milton Friedman* vor 45 Jahren schon hinzufügte – eben nur so lange „*as it stays*“

1 So die Themen einiger Werke, vgl. *Becker* (1983, 1974, 1973, 1965); *Becker/Murphy* (1988).

2 Wobei kein Ernst zu nehmender Ökonom bestreitet, dass es, wie *Karl Homan* und *Christoph Lütge* es formulieren, “[...] andere sinnvolle Fragestellungen gibt, die mit anderen als ökonomischen Methoden untersucht werden“, siehe *Homann/Lütge* (2005), S. 15.

*within the rules of the game*³. Der bisweilen übersehene Punkt ist, dass insbesondere die gesellschaftlichen „Spielregeln“ über die Zeit nicht unverändert bleiben: So verlangt die Gesellschaft, die diese Regeln definiert, heute mehr als nur betriebswirtschaftliche Ergebnisse. Für nachhaltig erfolgreiches Management ist ausschließliches betriebswirtschaftliches Wissen im engen Sinne schon heute nicht mehr ausreichend. Der vorliegende Beitrag fußt auf der Überzeugung, dass es in zunehmendem Maße, vermittelt durch Universitäten, flankierenden Wissens über Unternehmensethik bzw. Unternehmensverantwortung bedarf.

Die folgende Auslegeordnung, die auf Basis von Erfahrungen in der Unternehmenspraxis entstanden ist, soll dies verständlich machen und – selbstverständlich ohne Anspruch auf Vollständigkeit und Ausgewogenheit – Anregungen zu entsprechenden Reformen der Hochschullehre geben. Meine Nähe zu einem global operierenden Pharmaunternehmen und zur entwicklungspolitischen Theorie und Praxis prägen meine Ausführungen ebenso wie die konzeptionelle und praktische Arbeit für den UN Global Compact.

2 Gesellschaftliche Herausforderungen für die Unternehmen

Es stimmt: Gewinn ist nicht alles. Aber auch das stimmt: Ohne Gewinn ist alles nichts. Daher geht es nicht um eine „Entweder-Oder“-Beziehung zwischen betriebswirtschaftlicher Performanz und der Erfüllung gesellschaftlicher Erwartungen. Und genau hier liegt die Herausforderung an das Management großer Unternehmen: Die Menschen moderner Gesellschaften erwarten beides in möglichst hohem Maße. Es gibt kaum ein ökologisches, soziales, menschenrechtliches oder politisches Problem, aus dessen Existenz nicht irgendwelche Anspruchsgruppen auch Forderungen an Unternehmen ableiten. Das gilt auch für das größte soziale Problem unserer Generation: die Massenarmut. Trotz aller nationalen und internationalen Bemühungen während der letzten 50 Jahre und trotz bedeutender gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Fortschritte leben mehr als eine Milliarde Menschen in absoluter Armut (definiert als Pro-Kopf-Einkommen von einem Dollar oder weniger pro Tag). Weitere zwei Milliarden Menschen müssen mit höchstens 5 Dollar am Tag auskommen. Die Bekämpfung dieser extremen Armut ist eine so große und komplexe Aufgabe, dass alle Akteure guten Willens, d.h. die nationalen Regierungen, die internationale Gemeinschaft, die Wirtschaft und die Zivilgesellschaft den ihnen möglichen Teil ihrer Ressourcen, Fähigkeiten und Kenntnisse einsetzen müssen, um nachhaltige Lösungen herbeizuführen⁴. Der „Dritte Welt“-Aspekt der Debatte über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen wird deshalb hier in den Vordergrund gestellt. Zunächst jedoch noch eine generelle Positionierung:

Die Erfahrung zeigt, dass ein Land wirtschaftlich und gesellschaftlich dann am erfolgreichsten ist, wenn eine klare Arbeitsteilung und Aufteilung der Verantwortlichkeiten unter den verschiedenen Mitgliedern der Zivilgesellschaft bestehen und wenn es gemeinsame Werte und ein gemeinsames Verständnis hinsichtlich der übergeordneten gesell-

3 Friedman (2002), S. 133.

4 Siehe UN General Assembly (2005) sowie *The Global Compact/Global Public Policy Institute* (2005).

schaftlichen Ziele gibt. Niemand kann für alles die Verantwortung übernehmen und niemand kann allumfassende Rechte für sich in Anspruch nehmen.

Die *primäre Verantwortung* für die jeweilige gesellschaftliche Entwicklung liegt weiterhin bei den nationalen Regierungen und ihren Verwaltungsapparaten. Nachhaltige Erfolge hängen davon ab, dass diese mit den verfügbaren Ressourcen das Bestmögliche tun. Was immer die Weltwirtschaft an Möglichkeiten bietet, welche Ressourcen auch immer von der internationalen Gemeinschaft zur Verfügung gestellt werden, eine *gute Staats- und Regierungsführung* bleibt doch der wichtigste Einzelfaktor für die nachhaltige soziale, wirtschaftliche und ökologische Entwicklung eines Landes. Eine gute Staats- und Regierungsführung schafft *Transparenz* bei der Gestaltung politischer Handlungskonzepte und bei der gesellschaftlichen Entscheidungsfindung, sie geht die bestehenden Probleme in der sachlich richtigen Priorität an und *stellt* dafür *die entsprechenden Ressourcen bereit*, und sie kommt ihrer *Rechenschaftspflicht* für die politischen Handlungskonzepte sowie für die Arbeit der Regierungsbeamten nach. *Rechtsstaatlichkeit*, ein unabhängiges und effizientes Rechtssystem sowie *institutioneller Pluralismus* und die *Beteiligung* der Bevölkerung an allen Entscheidungen, die sich auf deren Leben auswirken, sind gewährleistet⁵. Die Bedeutung der insbesondere von *Karl Homann* in die wirtschaftsethische Diskussion eingebrachten ordnungspolitischen, rechtlichen und anderen „Spielregeln“ kann gar nicht hoch genug eingeschätzt werden⁶.

In der gesellschaftlichen Arbeitsteilung haben auch die Wirtschaftsunternehmen bestimmte Pflichten und Verantwortlichkeiten. In erster Linie haben sie die Pflicht, den gesellschaftlichen Bedarf an Gütern und Dienstleistungen zu decken, indem diese zu konkurrenzfähigen Preisen und im besten Interesse des Unternehmens verkauft werden. Dabei müssen sie sich an die Gesetze und Vorschriften halten. Die (meisten!) über die Märkte bereitgestellten Güter und Dienstleistungen nützen der Gesellschaft in vielerlei Hinsicht. Bei Unternehmen der pharmazeutischen Industrie zum Beispiel geht es im Idealfall und trotz mancher Fehlleistungen um Medikamente, die Leben retten, Krankheiten heilen, Symptome von Krankheiten lindern und Leben schützen, indem sie die Sterblichkeit senken, die Lebensqualität der Patienten verbessern (weniger Schmerzen, weniger Behinderungen, weniger Nebenwirkungen) und letztendlich trotz der Krankheit ein relativ normales privates und berufliches Leben ermöglichen⁷. Diese Aufgabe wird in dieser Form weder vom Staat, noch von einer Nichtregierungsorganisation (NGO), noch von einer sonstigen Institution wahrgenommen.

5 Siehe dazu *Leisinger* (2004); als Beispiel für ein Mangel an „good governance“ siehe *Collier* (2007).

6 Siehe zur Einführung *Homann/Lütge* (2005). Die Anerkennung der Bedeutung von Spielregeln impliziert nicht, dass mit dem Verweis auf den Mangel an Ordnungsethik ein Freibrief bestünde, die Defizite zur Gewinnerhöhung auszunutzen.

7 Siehe z.B. *Epidemiology and End Results Program 1975-2000, Division of Cancer Control and Population Sciences, National Cancer Institute*, 2003; *Cancer Facts & Figures 2004, American Cancer Society; Journal of Pediatric Oncology Nursing, Bd. 21* (2004), No. 3, S. 160-164; *Lewkemia Research Foundation*, Dezember 2003. Dass es auch „Schattenseiten“ der pharmazeutischen Industrie gibt, sei bei allem Positiven nicht ausgeblendet – auch wenn die „Schönheit“ der Kritik auch hier im Auge der Betrachter liegt. Zu den häufig vorgebrachten Kritikpunkten (Preise, Patente, Marketingmethoden, Forschungsprioritäten) siehe die Web-Seiten der „üblichen Verdächtigen“ wie z.B. die *Buko Pharmakampagne*, *Medecins sans Frontieres*, *Erklärung von Bern* und *Medicus Mundi*.

Erfolgreiches unternehmerisches Engagement ist eine der wichtigsten Antriebskräfte für wirtschaftliches Wachstum. Wirtschaftliches Wachstum erweitert die Wahlmöglichkeiten, eröffnet vielfältige Chancen und erleichtert alle Entwicklungsanstrengungen⁸. Indem Führungskräfte in Unternehmen Arbeitsplätze und Einkommen schaffen, Technik- und Management-Wissen vermitteln, Sozialleistungen sicherstellen, Steuern zahlen, Rentenversicherungsbeiträge leisten und innovative Lösungen für wirtschaftliche, gesellschaftliche und ökologische Probleme entwickeln, sind sie eine wesentliche Kraft für wünschenswerte gesellschaftliche Entwicklungen. „Es sind die Unternehmen und nicht abstrakte wirtschaftliche Kräfte oder Regierungen, die den Großteil des gesellschaftlichen Wohlstands schaffen und verteilen, die Innovationen hervorbringen, Handel treiben und den Lebensstandard erhöhen“⁹. Die Gewinne, die erfolgreiche Unternehmen erwirtschaften, sind normalerweise nicht das Ergebnis eines Nullsummenspiels, bei dem alle anderen Spieler verlieren: Durch Verflechtungen mit anderen Sektoren stimuliert der Unternehmenserfolg wirtschaftliches Wachstum, und dadurch werden weitere wirtschaftliche Aktivitäten ausgelöst, mehr Einkommen geschaffen und der „Kuchen“ vergrößert. In einer Reihe von Schwellenländern hat die Wirtschaft eine große Zahl von Arbeitsplätzen sowie Einkommen geschaffen und damit wesentlich zur Verminderung der Armut beigetragen¹⁰. Schon von daher ist die Konstruktion eines Antagonismus zwischen ökonomisch erfolgreichem und moralisch akzeptablem unternehmerischen Handeln abwegig.

Natürlich ist es nicht das unternehmerische Engagement *per se*, das wünschenswert ist. Nur das unternehmerische Engagement, das auf verantwortliche Art und Weise Gewinne erwirtschaftet, ruft positive Entwicklungswirkungen hervor. Kollateralschäden sozialer, ökologischer oder politischer Art können die Entwicklungsbilanz ins Negative kippen lassen, und dies, so behaupten viele zivilgesellschaftliche Akteure, geschehe in großem Ausmaß.

Fakt ist: Unternehmen agieren nicht immer so, wie es wünschenswert ist. Es gab und gibt offenkundige Beispiele für unverantwortliches unternehmerisches Handeln¹¹, und das ist wegen des Schadens, der den Menschen und dem Planeten zugefügt wird, bedau-

8 *Birchenhall* (2007). Es sei betont, dass politische Handlungskonzepte zur Verbesserung der Einkommensverteilung im Kontext wirtschaftlichen Wachstums dazu beitragen werden, „dass der ‚Kuchen‘ grösser wird“. Zur Einführung in die Diskussion siehe *Chenery* (1974).

9 *Birkinshaw/Piramal* (2005), S. 2.

10 Siehe *Dollar/Kraay* (2002). Während die Armut in absoluten Zahlen abnahm, sind die Einkommensdisparitäten gestiegen. Siehe *Wade* (2004).

11 Siehe z.B. die „Corporate Crime Reporter“-Liste der „Top 100 kriminellen Unternehmen der 1990er Jahre“ (www.corporatecrimereporter.com/top100.html), für die „die engste und konservativste Definition verwendet wird – nämlich Unternehmen, die sich schuldig bekannt oder die Aussage verweigert haben und schließlich strafrechtlich mit einem Bußgeld belegt wurden.“ Die 100 Unternehmen fielen in 14 Kriminalitätskategorien: Umwelt (38), Kartellrecht (20), Betrug (13), Finanzierung von Wahlkämpfen (7), Nahrungs- und Arzneimittelrecht (6), Bilanzrecht (4), Falschaussage (3), illegaler Export (3), illegaler Boykott (1), Todesfälle von Mitarbeitern (1), Bestechung (1), Rechtsbehinderung (1), Korruption im öffentlichen Sektor (1), und Steuerhinterziehung (1). Dass es bei moderner Unternehmensführung nicht nur darum geht, kriminelles Verhalten zu vermeiden, sondern auch darum, sich an einer offenen Diskussion über legitime Handlungsoptionen zu beteiligen, zeigt auch eine vom Business & Human Rights Resource Centre geführte Liste (siehe www.business-humanrights.org/Documents/Chart-Responses.doc).

erlich. Es ist aber auch deshalb bedauerlich, weil die schlimmsten Fälle sich auf das Ansehen der Gesamtheit der Unternehmen überproportional negativ auswirken. Die Mehrheit (59 Prozent) der Bürgerinnen und Bürger in 47 Industrie- und Schwellenländern hat den Eindruck, dass die global agierenden Unternehmen nicht im besten Interesse der Gesellschaft arbeiten¹². Die Sorge ist weit verbreitet, dass die Globalisierung in Bezug auf soziale, ökologische und andere Standards Anreize für ein „Wettrennen nach unten“ schafft.

Unternehmensskandale sind zumindest ein Teil der Erklärung, warum Unternehmensverantwortung heute zu den fünf zunehmend wichtigen globalen Themen gehört¹³. Vorangetrieben wird die Diskussion von globalisierungskritischen Nichtregierungsorganisationen, die wie Phönixe aus der Asche des verbrannten Ansehens verantwortungsloser Unternehmen steigen. In der gleichen Umfrage, die das Misstrauen gegenüber vorwiegend multinationalen Unternehmen unterstreicht, meinen 65 Prozent der Befragten, Nichtregierungsorganisationen – hauptsächlich die „Wachhunde“ der Unternehmen – und Globalisierungsgegner arbeiteten im besten Interesse der Gesellschaft.

Betrachtet man eklatante Einzelfälle von unternehmerischem Fehlverhalten mit der nötigen Objektivität, so wird klar, dass eine einseitig negative Sichtweise der deutlich vielfältigeren und komplizierteren Realität der Globalisierung und des unternehmerischen Engagements nicht gerecht werden kann. Wie in jedem komplexen Prozess gibt es Licht und Schatten – allerdings, was die öffentliche Wahrnehmung angeht, stimmt die alte Weisheit „evil always fascinates but goodness rarely entertains“. Die Wirtschaft, so sagt der frühere UN-Generalsekretär Kofi Annan, ist „kein monolithischer Block, es gibt Anführer und Nachzügler, und Anführer sollten, wenn sie positive Schritte unternehmen, darin ermutigt werden, selbst wenn sie hin und wieder stolpern, und sie sollten nicht davon abgeschreckt werden, es überhaupt einmal zu versuchen“¹⁴. Schert man alle Unternehmen über einen Kamm und behauptet, dass regelwidriges Unternehmensverhalten der Normalfall sei, so wird dies der Realität nicht gerecht. Tatsächlich kommt der Wirtschafts- und Sozialrat der Vereinten Nationen in einer Reihe gründlicher Analysen in Bezug auf die Entwicklungswirkungen von Unternehmen zu sehr positiven Schlussfolgerungen¹⁵.

Für Unternehmen, die in verantwortungsvoller Weise im Wettbewerb bestehen wollen¹⁶, liegt die Herausforderung darin, sich von negativen Verallgemeinerungen dadurch zu distanzieren, dass sie sich um einen tadellosen ökonomischen und gesellschaftlichen Leistungsausweis bemühen.

12 *Globescan/Voice of the People* (Toronto 2002 und 2004), siehe www.globescan.com.

13 *GlobeScan* (Toronto 2005).

14 Siehe www.un.org/News/Press/docs/2004/sgsm9387.doc.htm.

15 Siehe verschiedene Jahresberichte des Weltinvestitionsberichts der UNCTAD (www.unctad.org/wir).

16 Siehe das nach wie vor lesenswerte Buch von *De George* (1993).

3 Einstiegsebene der Unternehmensverantwortung: Keinen Schaden anrichten

Zwar unterscheiden sich die Menschen meist im Hinblick darauf, was sie im gesellschaftlichen Leben für wünschenswert halten, doch in dem, was sie für schädlich ansehen oder was sie vermeiden wollen, ähneln sie sich sehr. Von Unternehmen wird deshalb zunächst einmal erwartet, dass sie keinen Schaden anrichten¹⁷. Deshalb ist „Compliance Management“ von zentraler Bedeutung: Es gewährleistet, dass sich ein Unternehmen (zumindest¹⁸) an die rechtlichen Rahmenbedingungen hält und findet heraus, wo dies gegebenenfalls nicht der Fall ist, um korrigierend einzugreifen. Wer sich allerdings in bezug auf die Wahrnehmung seiner Verantwortung gegenüber der Gesellschaft als führendes Unternehmen versteht, wird sich nicht damit begnügen können, lediglich „keinen Schaden anzurichten“.

Die meisten Menschen in der modernen Gesellschaft erwarten, dass führende Unternehmen finanziell nachhaltig erfolgreich sind und nicht nur Skandale vermeiden, sondern konsistente soziale, ökologische und politische Standards erfüllen, die der Überprüfung durch aufrichtige und unparteiische Dritte standhalten¹⁹. In der Praxis scheinen sich bei diesen „unbeteiligten Beobachtern“ wachsende Erwartungen mit einem gewissen Grad an Skepsis zu verbinden. Eine aktuelle Umfrage aus der Schweiz zeigt, dass eine klare Mehrheit der Bevölkerung von den Unternehmen erwartet, dass sie mehr tun, als lediglich ihre gesetzlichen Verpflichtungen zu erfüllen, sondern dass sie zu *einer besseren Welt beitragen*. Wenn Unternehmen dies dann auch tun, schätzen jedoch nur wenige diese Bemühungen als ein ehrliches Anliegen, stattdessen verdächtigt man die Unternehmen, lediglich ihr Image aufpolieren zu wollen²⁰. Unter solchen Umständen haben Unternehmen es schwer, für herausragendes gesellschaftliches Engagement Anerkennung zu finden. Das Gebot, „keinen Schaden anzurichten“, bleibt allerdings unverhandelbar.

Aufgeklärte Unternehmen erkennen seit langem an, dass unfaire Arbeitsbedingungen, schädliche Umweltstandards oder „Kollateralschäden“ an den Menschenrechten nicht akzeptabel sind, auch wenn eine unzureichende nationale Gesetzgebung niedrige Standards „legal“ macht. Schlechte Gesetze sind für sie keine Entschuldigung für Defizite bei der unternehmerischen Verantwortung. Stattdessen üben sie sich in kluger Selbstbeschränkung, indem sie einerseits moralisch zweifelhafte Geschäftssituationen meiden und andererseits die notwendigen Mittel aufbringen, die für Investitionen, Ausbildung

17 Keeley (1988). Keeley argumentiert, dass dies bedeutet, potenziellen Schaden zu erkennen und präventiv damit umzugehen, S. 222ff.

18 Verantwortungsbewusste Unternehmen behandeln im Compliance Management freiwillige Zusatzverpflichtungen mit demselben Verbindlichkeitsgrad wie Gesetze und bemühen sich auch, negative Externalitäten – wie sie z.B. durch CO2 Emissionen entstehen – zu minimieren. Bei Novartis wird z.B. in dieser Hinsicht mit einem internen „Kyoto-Vertrag“ gearbeitet, der eine Reihe freiwilliger Zusatzleistungen inkl. Aufforstungsprojekte zur Folge hat.

19 Smith (1984), S. 135. Zu ähnlichen Ergebnissen wie diese ‘theoretische’ Sicht eines Beobachters kommen Erhebungen oder Befragungen wie der *EnviroScan/GlobeScan Millennium Poll* (Toronto 1999) oder Expertenbefragungen wie *“The GlobeScan Survey of Sustainability Experts”* (Toronto 2005).

20 *Institut für Nachhaltige Entwicklung der Zürcher Hochschule Winterthur: Swiss CSR Monitor 2006.*

und Überwachung der Einhaltung von Standards erforderlich sind, die von aufgeklärten Beobachtern als „fair“ beurteilt werden.

4 Fortgeschrittene Unternehmensverantwortung: Das Richtige tun

4.1 Legitimität und das Bewusstsein der verschiedenen Akteure

Der wirtschaftsethische Mainstream und der Großteil der Literatur über Unternehmensverantwortung legen es nahe, verantwortungsvolles Handeln so zu definieren, dass Legitimität über Legalität gestellt wird. Eine wirksame Gesetzgebung und nationale Richtlinien sind zwar wichtige Säulen, um verantwortungsloses Handeln in der Wirtschaft zu verhindern, doch ist dies nur *ein* Teil der Lösung. Die Einhaltung von Gesetzen stellt das ethische Minimum dar, *Legalität aber* bedeutet nicht immer auch *Legitimität*. Wo die Gesetze unzureichend sind, führt das dazu, dass Unternehmen sich moralisch angreifbar machen, selbst wenn sie sich im gesetzlichen Rahmen bewegen. Legitimes Unternehmensverhalten dagegen heißt, über gesetzliche Mindestvorschriften hinaus das *Richtige* zu tun. Angesichts der Vielfalt in pluralistischen Gesellschaften gibt es allerdings deutliche Meinungsunterschiede darüber, was denn „das Richtige“ sei.

Im Grünbuch der Europäischen Kommission qualifizieren sich Unternehmen dann als gesellschaftlich verantwortungsvoll, wenn sie freiwillig Verpflichtungen übernehmen, die über die ohnehin einzuhaltenden gesetzlichen und vertraglichen Verpflichtungen hinausgehen, und wenn sie danach streben, die Sozial- und Umweltstandards anzuheben sowie sicherstellen, dass die Menschenrechte konsequent respektiert werden. Sie sollen eine Unternehmenspolitik praktizieren, die Gewinninteressen mit globalen Maßstäben von Qualität und Nachhaltigkeit in Einklang zu bringen sucht²¹. Wie der Global Compact der Vereinten Nationen betrachtet auch die Europäische Kommission die Pflege der Beziehungen zu den verschiedenen „Stakeholdern“ als integralen Bestandteil unternehmerischer Verantwortung. Hinter einem stakeholder-orientierten Ansatz von Unternehmensverantwortung steht der Gedanke, dass die Ansprüche („stakes“) verschiedenster gesellschaftlicher Akteure Eingang in die Unternehmenspolitik finden.

Da es keine allgemein anerkannte Definition dessen gibt, was „das Richtige“ ist, und da die Erwartungen, die moderne, pluralistische Gesellschaften an erfolgreiche Unternehmen stellen, stetig zunehmen, verschiebt sich die Zielgerade ständig. Die Wurzel des Problems ist etwas, das *Archie Carroll* vor vielen Jahren erkannt hat²²: Zwischen den Erwartungen der Gesellschaft bezüglich der Leistungsfähigkeit der Wirtschaft, sich gesellschaftlicher Probleme anzunehmen, und den tatsächlichen Leistungen der Unternehmen liegt eine tiefe Kluft. Immer mehr Menschen in modernen Gesellschaften erwarten (und die meisten Nichtregierungsorganisationen verlangen es), dass große Unternehmen sich stärker daran beteiligen, Lösungen für die breiteren gesellschaftlichen Probleme wie etwa die Minderung der Armut oder die Verbesserung der Gesundheitslage in Niedrigein-

21 Europäische Kommission: Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen (2001), S. 3.

22 *Carroll* (1993), S. 14.

kommens-Ländern zu entwickeln. Doch das sind Probleme, die *außerhalb* der Kernkompetenzen oder des direkten Einflussbereichs von Unternehmen liegen. Manche Unternehmen leisten für die Lösung solcher Probleme Beiträge im Rahmen ihres philanthropischen Engagements – Philanthropie ist jedoch lediglich ein kleiner Teil eines insgesamt sehr viel komplexeren Verantwortungsportfolios²³.

4.2 Konventionelle Grenzen überschreiten

Betrachtet man die wissenschaftliche Literatur zum Thema Unternehmensverantwortung als Frühindikator, der anzeigt, wie sich die Anforderungen der verschiedenen Akteure an Unternehmen zukünftig entwickeln werden, so zeigt sich eine neue Tendenz: Als Folge des Eindrucks, dass insbesondere große multinationale Unternehmen Institutionen mit gleicher, wenn nicht größerer Macht als Regierungen armer Länder sind, wird von ihnen zunehmend erwartet, dass sie zusätzliche, regierungsähnliche Verantwortung übernehmen²⁴. Unternehmen werden nicht nur in die Pflicht genommen, ihre Geschäfte in verantwortungsvoller Weise zu machen. Vielmehr verlangen Exponenten der Zivilgesellschaft immer häufiger, die Grenzen konventioneller Unternehmensaktivitäten zu überschreiten:

- Von einer großen Firma erwartet man, dass sie handelt, sobald sie *in der Lage* ist, einen problematischen Sachverhalt positiv zu beeinflussen, und nicht nur dann aktiv wird, wenn eine Nähe oder ein kausaler Zusammenhang zum Problem bestehen.²⁵ Während John Kline seine Argumentation zunächst auf politisches Handeln beschränkt, deutet sich durch die wachsende Akzeptanz des Ansatzes „*Fähigkeit, nicht Kausalität oder Nähe*“ ein Paradigmenwechsel im Denken über die Verantwortung von Unternehmen an.
- Unternehmen sollen durch Übernahme von Verantwortung dann und dort eingreifen, wo Regierungen beim Schutz von Bürgerrechten versagen. Genauer gesagt wird von den Unternehmen erwartet, „[...] dass sie *Funktionen in Bezug auf den Schutz, die Förderung und die Ermöglichung von Bürgerrechten zumindest teilweise übernehmen – was früher ausschließlich von Regierungen erwartet wurde*. [...] Wenn ein Begriff wie „Unternehmen als korporativer Bürger“ im wahrsten Sinne des Wortes einen Sinn ergeben soll, dann treffen in der modernen Gesellschaft ‘Unternehmen’ und ‘Citizenship’ an genau dem Punkt zusammen, wo der Staat nicht mehr der alleinige Garant von Bürgerrechten ist“²⁶.
- In bestimmten Konstellationen hat ein signifikanter Teil der Menschen moderner Gesellschaften die Vorstellung, dass transnationale Unternehmen eine moralische

23 Dies wurde bereits “im Jahre des Herrn 1916” von John *Maurice Clark* festgestellt, und er legte Wert darauf zu betonen, dass Wohltätigkeit nicht dazu da sei, den Schaden zu reparieren, der durch unverantwortliches Unternehmensverhalten angerichtet wurde, siehe *Clark* (1916), nachgedruckt in *Clarkson* (1998), S. 28. Zu einem aktualisierten Diskurs über Unternehmensphilanthropie siehe *Leisinger* (2007).

24 Zu einer interessanten Diskussion dieses Ansatzes siehe *Wettstein* (2005).

25 Siehe *Kline* (2003).

26 *Matten/Crane/Chapple* (2003), S. 116 – Hervorhebung durch den Autor.

„Beistandspflicht“ gegenüber Menschen haben, die in großer Not leben und denen es daher unmöglich ist, ein Leben in Würde zu führen²⁷.

Die Kluft zwischen den Erwartungen der Gesellschaft und dem, was Unternehmen konkret an Verantwortung übernehmen können, stellt die Akzeptanz unternehmerischen Handelns in modernen Gesellschaften in Frage. So wie man zwischen gefühlter und messbarer Temperatur unterscheidet, so gibt es eine messbare Unternehmensverantwortung, die sich in dem ausdrückt, was letztlich geleistet wird, und eine gefühlte, bei der man die Leistungen an den Erwartungen misst. Die vorgeschlagene Lösung, die Diskrepanz zwischen gesellschaftlichen Erwartungen und tatsächlichen Unternehmensleistungen zu überwinden, indem man durch „fokussiertes Engagement etwas erreicht, was die Erwartungen der Gesellschaft übertrifft“²⁸, ist leichter vorgeschlagen als umgesetzt.

Die Erweiterung der Definition von *Unternehmensverantwortung* wirft selbst für das aufgeklärteste Management berechnete wie auch quälende Fragen auf. Einerseits ist es eine Tatsache, dass praktisch alle wirtschaftlichen, sozialen, ökologischen und anderen Probleme dieser Welt von Bürgern moderner Gesellschaften *auch* als moralische Probleme wahrgenommen werden. Andererseits gibt es so etwas wie eine „faire gesellschaftliche Aufgabenteilung“ gemäß derer Unternehmen nicht für die Lösung aller Probleme der Welt in die Pflicht genommen werden können. Sollten Unternehmen davon ausgehen, dass sie als *korporative Bürger* („corporate citizens“) an einem normativen Konzept gemessen werden, das nicht nur wirtschaftliche Rechte, sondern auch Verpflichtungen beinhaltet, welche durch die Gesellschaft (und nicht nur durch die Unternehmen!) definiert werden? Würde ein Management, das ein solches Konzept nicht anerkennt, definitionsgemäß unverantwortlich handeln? Oder impliziert eine solche erweiterte Definition im Gegenteil eine Verschwendung von Unternehmensressourcen und damit eine schlechte Unternehmensführung? Sollten Führungskräfte der Wirtschaft besser keine Unternehmensressourcen einsetzen, sondern stattdessen einen Teil ihres persönlichen Einkommens für diejenigen sozialen und humanitären Zwecke verwenden, die ihnen besonders am Herzen liegen²⁹? Auf die Gefahr des Vorwurfs, in die „Instrumentalismusfalle“³⁰ zu tappen, sehe ich einen wichtigen Teil der Antwort auf diese Fragen nicht nur in der Werte-Konstellation der Entscheidungsträger im Unternehmen, sondern auch im Reputations-

27 Hsieh (2006). Hsieh baut seine Argumentation auf John Rawls' Law of the People auf, siehe Rawls (1999).

28 So argumentierten Mark Kramer und John Kania, FSG Social Impact Advisors (www.fsg-impact.org) anlässlich des Corporate Philanthropy Summit in New York, 6.-7. Juni, 2006 (www.corporatephilanthropy.org/summit).

29 Milton Friedman verwendete dieses Argument in seinem berühmten Artikel "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits" und schlussfolgerte, dass man einige dieser Verantwortlichkeiten zur "gesellschaftlichen Verantwortung" rechnen könnte, allerdings als die von Einzelpersonen mit ihren persönlichen Mitteln, nicht von Unternehmen, die das Geld ihrer Aktionäre einsetzen. Siehe www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html, auch The Economist, Abschnitt "The Good Company", 22. Januar 2005.

30 Siehe dazu u.a. Maak/Ulrich (2007).

tations-Feedback, das ein Unternehmen für *herausragendes* gesellschaftliches Engagement von der Gesellschaft bekommt³¹.

5 Der Global Compact als Rahmen für Unternehmensverantwortung

Der Globale Pakt der Vereinten Nationen (United Nations Global Compact – UNGC) wurde vom früheren UN-Generalsekretär *Kofi Annan* auf den Weg gebracht. Er ist eine Initiative im Bereich Unternehmensverantwortung, die auf der Überzeugung beruht, dass man übergeordneten gesellschaftlichen Zielen näher kommen kann, indem universelle Werte in die Struktur der offenen Weltmärkte und der unternehmerischen Praxis eingeflochten werden³². Im Rahmen des UNGC engagieren sich 2007 bereits weit über 3.000 Unternehmen aus allen Teilen der Welt gemeinsam mit vielen internationalen Arbeitnehmerorganisationen und Organisationen der Zivilgesellschaft. Der Globale Pakt deckt international anerkannte Standards in den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsnormen und Umweltschutz sowie Korruptionsbekämpfung ab. Unternehmen, die sich zu diesen Standards verpflichten, müssen diese in ihre Unternehmenspolitik aufnehmen und in ihre Managementprozesse einbinden. Außerdem sollten sie sich darum bemühen, in ihrem Einflussbereich Dritte dazu zu bewegen, ihr Handeln ebenfalls in Einklang mit dem Geist des Global Compact zu bringen³³.

Die Grundlage für verantwortungsvolles Unternehmensverhalten sind die zehn Prinzipien, die die teilnehmenden Unternehmen *innerhalb ihres Einflussbereichs mitbedenken, unterstützen und praktisch umsetzen sollen*.

Menschenrechte

- Prinzip 1*, Unternehmen sollen den Schutz der internationalen Menschenrechte unterstützen und respektieren und
Prinzip 2, sicherstellen, dass sie sich nicht an Menschenrechtsverletzungen mitschuldig machen.

Arbeitsnormen

- Prinzip 3*, Unternehmen sollen die Vereinigungsfreiheit wahren und das Recht auf Kollektivverhandlungen wirkungsvoll anerkennen,
Prinzip 4, jede Art von Zwangsarbeit abschaffen,
Prinzip 5, Kinderarbeit wirksam abschaffen und
Prinzip 6, Diskriminierung bei Anstellung und Beschäftigung beseitigen.

31 Die einfache Erklärung ist hier, dass die Vergabe von Reputationskapital das Pareto-Optimum nach rechts (oben) verschieben würden und so nicht nur diejenigen Unternehmen, deren Management die „richtige“ Werteorientierung hat, gesellschaftlich wünschenswerte aber gesetzlich nicht vorgeschriebene Zusatzleistungen erbringen, sondern auch diejenigen, die nach rein ökonomisch rationalem Kalkül vorgehen. Siehe dazu *Leisinger* (2007).

32 Einzelheiten dazu siehe www.unglobalcompact.org.

33 Siehe z.B. *Leisinger* (2003).

Umweltschutz

Prinzip 7, Unternehmen sollen im Umgang mit Umweltproblemen das Vorsorgeprinzip unterstützen,

Prinzip 8, Initiativen ergreifen, um ein größeres Verantwortungsbewusstsein für die Umwelt zu erzeugen, und

Prinzip 9, auf die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien hinwirken.

Transparenz und Bekämpfung der Korruption

Prinzip 10, Unternehmen sollen der Korruption in allen Formen, einschließlich Erpressung und Bestechung, entgegenwirken.

6 Anwendung in der Geschäftspraxis: Das „Richtige“ definieren, Ziele setzen und durch Management-Prozesse erreichen

Für Unternehmen, die sich über ihre Verantwortungsbreite und -tiefe Gedanken machen, ist die grundlegende Frage bereits beantwortet: Sie wollen Teil der Lösung sein, nicht Teil des Problems. Für solche Unternehmen sind illegales Verhalten und die mutwillige Schädigung von Mensch und Umwelt keine Handlungsoptionen. Doch was kann man im Lichte der zehn Prinzipien darüber hinaus noch von einem verantwortlich handelnden Unternehmen erwarten? Die Prinzipien des Global Compact bieten nur einen Rahmen für die Reflexion, nicht jedoch den genauen Inhalt einer Strategie für gesellschaftliches Unternehmensengagement.

Sokrates hat einst vermutet, die Wahrheit liege in jedem Menschen und er müsse diese nur erkennen. Er wies dem moralischen philosophischen Diskurs eine Hebammenfunktion zu, um die Wahrheit ans Licht der Welt zu bringen. Die selbstkritische Reflexion über Unternehmensverantwortung vor dem Hintergrund der Prinzipien des Globalen Paktes kann für Unternehmen genau diese Funktion erfüllen. Alle zentralen wirtschaftsethischen Aspekte werden durch die zehn Prinzipien abgedeckt. Ein (im besten Fall) durch unternehmensethische Ausbildung sensibilisiertes und für den Umgang mit Dilemma-Situationen geschultes Management kann sich proaktiv mit einer Reihe von Fragen auseinandersetzen, die sonst nicht Teil der täglichen Routineanalyse sind, wie zum Beispiel:

- Was sind – vor dem Hintergrund der zehn Prinzipien und jenseits reiner Gesetzestreue – unsere größten Schwächen und Verwundbarkeiten im Hinblick auf Menschenrechtsfragen, Arbeits- und Umweltstandards sowie die Bekämpfung der Korruption?
- Wie definieren wir unseren Einflussbereich, innerhalb dessen wir Verantwortung für Menschenrechtsfragen und Umwelt- und Sozialstandards anerkennen, und wo ziehen wir die Grenzen?
- Wer sind die für uns relevanten Stakeholder, was sind deren Interessen und Erwartungen? Wie gestalten wir unsere Beziehungen zu ihnen?
- Wie gehen wir vor, wenn die Erwartungen der Zivilgesellschaft mit denen der Finanzwelt in Konflikt geraten? Was ist die Vorrangsregelung bei Zielkonflikten zwischen Verantwortungsmaßstäben und ökonomischen Benchmarks?

- Was bedeutet es, im Bereich der wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Rechte den Schutz der internationalen Menschenrechte zu unterstützen und zu respektieren?

Dass die oberste Führungsebene im Unternehmen über Antworten auf solche Fragen intensiv nachdenkt, ist nach meiner Erfahrung der wichtigste Schritt bei der Umsetzung des Globalen Paktes und jeder Corporate-Responsibility-Strategie. Der Dialog mit internen und externen Akteuren und Anspruchsgruppen hilft dem Management, zu sachgerechten, auf breiter Information beruhenden Entscheidungen über Inhalt, Umfang und Grenzen der Unternehmensverantwortung zu kommen. Unternehmen lernen auf diese Weise die Vielfalt der Wünsche verschiedener Akteure kennen. Die Führungsebene wird durch Wertvorstellungen, Besorgnisse, Weltanschauungen und Wahrnehmungen, die sich von ihren eigenen deutlich unterscheiden können, herausgefordert. Diese Lernerfahrung, so schwierig sie manchmal sein mag, erweitert die soziale und gesellschaftliche Kompetenz der Unternehmensführung.

Solche Dialoge sind im Idealfall keine Einbahnstraße. Auch zivilgesellschaftliche Akteure haben auf diese Weise die Gelegenheit, sich mit der Denkweise des Managements und seiner Entscheidungsfindung vor dem Hintergrund grundlegender Funktionsweisen der Wirtschaftswelt vertraut zu machen. Mit dieser Lernerfahrung können sie besser einschätzen, wie ein gewinnorientiertes Unternehmen die Grenzen seiner Verantwortung definiert und was zu seinen nicht verhandelbaren Notwendigkeiten gehört. Nicht jede beliebige private Weltanschauung begründet eine moralische Rechtfertigung für unternehmerische Stakeholder-Dialoge, und längst nicht alle von Stakeholdern an das Unternehmen herangetragenen Forderungen werden für dieses zu moralischen Pflichten. Dies gilt besonders dann, wenn die Erfüllung moralisch formulierter Forderungen zur Folge hätte, dass dauerhaft gegen die legitimen Interessen des Unternehmens verstoßen wird (z.B. „Abschaffung der Patente“ für wichtige Medikamente statt ihrer verantwortungsvollen Handhabung z.B. durch differenzierte Preise oder „weiche“ Lizenzen).

Verantwortungsvolle Entscheidungen sind normalerweise das Ergebnis eines Prozesses, der in drei Schritten abläuft. Unternehmensethische Lehrinhalte können hier Wesentliches zu einer hohen Qualität der Entscheidung beitragen:

6.1 Die richtigen Werte-Entscheidungen treffen

Die Kontroverse darüber, was *das Richtige* ist und deshalb getan werden sollte, ergibt sich gewöhnlich daraus, dass verschiedene Parteien ihre Beurteilungsmaßstäbe auf unterschiedliche Werte, persönliche Erfahrungen und oft unausgesprochene Partikularinteressen gründen. Was eine Gruppe für das Wichtigste hält, wird eine andere unter Umständen als unwesentlich abtun. Obwohl sie zunehmend auch die „triple-bottom-line“-Philosophie (die drei Säulen der Nachhaltigkeit: Ökonomie, Soziales, Ökologie) zu schätzen wissen, legen zum Beispiel Finanzanalysten den Schwerpunkt noch immer auf die Daten zur Ertragslage der Unternehmen, wenn es darum geht, Benchmarks zur Bestimmung von Klassenbesten zu definieren. Defizite bei den betriebswirtschaftlichen Resultaten sind aus dieser Perspektive nicht durch Exzellenz bei der „Verantwortungs-Performanz“ kompensierbar.

Im deutlichen Gegensatz dazu sind solche Ertragskennziffern für jene von nachrangiger Bedeutung, die sich z.B. im Kampf gegen armutsbedingte Krankheiten engagieren; für sie steht die Sicherstellung des Zugangs zu preisgünstigen Medikamenten für die 2,5 Milliarden in extremer Armut lebenden Menschen im Vordergrund. Diejenigen, die die Erwartungen der Finanzmärkte erfüllen müssen, werden zwangsläufig die Idee in Frage stellen, Produkte zum Selbstkostenpreis oder kostenlos, jedenfalls im Rahmen einer offenen, unbegrenzten Verpflichtung, abzugeben. Die Tatsache, dass ein Unternehmenschef oder eine -chefin das tun muss, was unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten richtig ist, bedeutet jedoch nicht, dass er oder sie moralisch minderwertig ist im Vergleich zu denen, die für die Armen dieser Welt kostenlose Medikamente zur Heilung von Tropenkrankheiten fordern. Unternehmen und Nichtregierungsorganisationen haben unterschiedliche Aufgaben zu erfüllen, und beide sind wichtig. Kein ökonomischer Akteur kann auf Dauer mit moralischen Begründungen kostenrätliche Mehrleistungen außerhalb seiner Kernaktivitäten zugunsten des Allgemeinwohls leisten, ohne Wettbewerbsnachteile zu erleiden, die langfristig seine Existenz gefährden, es sei denn, die Gesellschaft verschafft dem Unternehmen insbesondere via Reputationskapital Wettbewerbsvorteile, mit dem Kostennachteile kompensiert werden. Zur nachhaltigen Lösung komplexer Probleme müssen alle relevanten Akteure eingebunden sein und ihre Ressourcen einbringen. Wirtschaftsunternehmen sind eben nur *eine* Akteursgruppe unter vielen und können daher auch nur einige der „Steinchen“ liefern, aus denen sich das „Lösungsmosaik“ zusammensetzt.

Profundes Orientierungswissen zur Erleichterung der Werte-Entscheidung reicht für sich allein jedoch nicht aus. Für ethisch angemessene Entscheidungen ist immer auch fundiertes Sachwissen über die zur Lösung anstehende Problematik erforderlich – d.h. zum Beispiel beim Thema „Zugang zu Medikamenten bei Marktversagen“ auch entwicklungs- und gesundheitspolitisches Wissen.

6.2 Sachwissen erwerben

Selbst wenn ein breiter Konsens über bestimmte Werte besteht, wie z.B. über die essentielle Bedeutung guter Gesundheit für die menschliche Lebensqualität, ist ein möglichst umfassendes Sachwissen erforderlich, um richtige Entscheidungen zu treffen. Bei wesentlichen Problembereichen besteht ein erheblicher Unterschied zwischen der *Wahrnehmung* und den *Tatsachen*. Nehmen wir als klassisches Beispiel die Kontroverse um Patente und deren Auswirkungen auf den fehlenden Zugang zu Medikamenten der Armen in Entwicklungsländern. Das Argument, dass Patente das Haupthindernis für eine Verbesserung des Gesundheitszustandes armer Menschen seien, da sie dem Zugang zu Medikamenten entgegenstehen, wird durch die Tatsachen kaum je bestätigt. Eine neue Studie der *Commission on Social Determinants of Health* belegt, dass *technische* Interventionen für die nachhaltige Verbesserung des Gesundheitszustandes in Armut lebender Menschen zweitrangig sind, solange es nicht zu signifikanten Verbesserungen bei der Ernährung, der Trinkwasserversorgung, der Wohnqualität, des Geschlechterverhältnisses (Gender) sowie bei der Schulbildung und der Basis-Gesundheitsinfrastruktur kommt³⁴. Ebenso

³⁴ *Commission on Social Determinants of Health: Achieving Health Equity: from root causes to fair outcomes.* (WHO IER/EQH), Genf 2007 (csdh@who.int).

trägt die Wahrnehmung der Bedeutung von Patenten: Von den 319 Produkten, die auf der Modell-Liste unentbehrlicher Medikamente der Weltgesundheitsorganisation („essential drug list“) figurieren, sind nur 17 (fünf Prozent) patentierbar, und die meisten davon sind in der Praxis nicht patentiert, womit sich der Anteil der patentierten Medikamente auf 1,4 Prozent reduziert³⁵.

Der Mangel an Ärzten, Krankenschwestern und Labors für eine angemessene Diagnose, der Mangel an logistischen Strukturen (z.B. Lagerhäuser und Kühlschränke in abgelegenen Gebieten), der Mangel an allgemeiner Gesundheitsinfrastruktur, um zum Beispiel den Fußweg der Kranken zu den Gesundheitsstationen zu verkürzen, und nicht zuletzt das Sicherstellen der Therapietreue insbesondere von Patienten, die an chronischen oder stigmatisierten Krankheiten (HIV/Aids, Tuberkulose, Lepra) leiden, sind Hindernisfaktoren, die mit Patenten nichts zu tun haben – und dennoch in der Praxis für Patienten die wesentlichen Hindernisse sind.

Lösungsvorschläge auf der Basis unvollständigen Sachwissens (oder positivistisch halbiertes Rationalität) können zwar „gut gemeint“ sein, sind aber oft das Gegenteil von „gut“ – und daher keine Entscheidungshilfe für ein verantwortungsvolles Unternehmen. Wo Unternehmen (z.B. der Pharmaindustrie) über ihre Kernkompetenz hinaus einen Beitrag z.B. zur Lösung gesundheitspolitischer Probleme zu leisten bereit sind, muss Sachwissen höchster professioneller Qualität bereit gestellt werden, denn guter Wille allein kann zu peinlichen Fehlinvestitionen und Reputationschäden führen.

6.3 Die richtigen Maßstäbe wählen

Die Essenz des moralischen Diskurses besteht darin, dass er Verantwortungsträgern durch die Abwägung von Gütern in unübersichtlichem Terrain aus der Vielzahl möglicher Handlungsweisen die ethisch richtige aufzeigt. Moralische Normen lassen sich mit größerer Wahrscheinlichkeit auf breiter Basis durchsetzen, wenn und solange sie den angesprochenen Parteien rational erscheinen. Was aber kann man *vernünftigerweise* von einer Firma verlangen, außer dass sie sich an die Gesetze hält? Wie weit über die legalen Minima hinaus sind unternehmerische Akteure in der Pflicht, und wo liegen vernünftigerweise die Grenzen der Verantwortung³⁶? Obschon es ganz offensichtlich moralisch falsch ist, zugunsten von Gewinnen Menschenrechtsverletzungen zu verursachen oder auch nur zu akzeptieren, so gehen die Meinungen über die konkrete Verpflichtung von Unternehmen stark auseinander. Wie zum Beispiel soll ein Management den unternehmerischen Beitrag zur Erfüllung des Rechts auf Gesundheit für Menschen ohne Kaufkraft definieren? Es ist relativ einfach, als entwicklungspolitische NGO moralische Forderungen an „Big Pharma“ zu stellen, indem man Defizite auf der Meta-Ebene, aus denen das krankheitsbedingte Leid der Ärmsten resultiert, ins Rampenlicht rückt, gleichzeitig die Höhe der Unternehmensgewinne kritisiert und auf diese Weise zumindest implizit

35 Attaran (2004).

36 Siehe dazu im Kontext der Menschenrechte IBLF: The Buck Stops Where? Managing the Boundaries of Business Engagement in Global Development Challenges (herunterzuladen unter www.iblf.org/resources/general.jsp?id=57).

einen Kausalzusammenhang konstruiert, aus dem wiederum Forderungen an die unternehmerische Handlungsebene abgeleitet werden. Es ist äußerst schwierig, als privater kommerzieller Akteur nachhaltig Kosten für die Versorgung von Patienten in Entwicklungsländern zu schultern, denen die Kaufkraft zur Beschaffung von Medikamenten über Märkte fehlt.

Die heutige Diskussion um das „Recht auf Gesundheit“ zeigt deutlich, wie eine moralisierte Zuspitzung und Vereinfachung ein komplexes Problem menschlicher Entwicklung verfälschen kann und wie sich dies auf die Wahrnehmung dessen auswirkt, was als verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln gilt³⁷. So sehr die moralische Empörung über das Elend von 2.5 Milliarden in extremer Armut lebender Menschen berechtigt ist, so falsch ist es, die Schuld dafür ausschließlich bei international operierenden Unternehmen zu suchen. Es ist aber nicht nur falsch, sondern steht konkreten praktischen Lösungen entgegen, da durch die Ablenkung von den wahren Verantwortlichen, nämlich den nationalen Regierungen und der internationalen Gemeinschaft, der Aufbau eines entsprechenden Handlungsdrucks verhindert wird.

Es wäre jedoch nicht glaubwürdig, in solchen Fällen lediglich auf die Fehler anderer zu verweisen und selbst als Unternehmen nichts zu tun, obwohl konstruktive Beiträge möglich wären. Betriebswirtschaftliche Erwägungen sind hier *ein Teil* der Lösung, denn es geht um den verantwortungsvollen Umgang mit Unternehmensressourcen. Darüber hinaus sind jedoch unternehmensethische Reflexionen hilfreich, da sie zusätzliche und anders strukturierte Argumente in die Entscheidungsfindung einbringen und sie damit auf eine höhere Qualitätsebene heben. Zu den Pfeilern verantwortlicher Lösungen für eine Verbesserung des Zugangs zu Medikamenten bei Marktversagen gehören bei Novartis differenzierte Preise, langfristige Medikamentenschenkungen, Pro-bono-Forschung sowie die Nutzung der unternehmensinternen Patent-Bibliothek für die Suche nach geeigneten Medikamenten für Armutskrankheiten.

Der unternehmensethische Reflexionsprozess des Managements über all das, was im Kontext einer ganzheitlich verstandenen Unternehmensverantwortung zu tun ist, und darüber, wo die Grenzen zu setzen sind, wirft meist eine Reihe spezifische sozialer, politischer und ökologischer Fragen auf, die sich bei einer lediglich betriebswirtschaftlichen Analyse nicht notwendigerweise stellen. Eine ganzheitliche, systematisch durchgeführte SWOT-Analyse lenkt die Aufmerksamkeit des Managements zum Beispiel auf Aspekte, die außerhalb des „Silos“ und deshalb jenseits des im Unternehmen für selbstverständlich Gehaltene liegen. Eine kurze Suche im Internet – z.B. zum Thema „Human Rights and Business“ – nennt zahlreiche Fälle, in denen die Wahrnehmung eines Managements bezüglich potenzieller Probleme sich nicht mit der zivilgesellschaftlichen Wahrnehmung deckt³⁸. Solche „blinde Flecken“ können große Risiken für Unternehmen zur Folge haben – Risiken, die mit dem Bereitstellen von internen Kapazitäten mit unternehmensethischer Fachkompetenz erheblich verringert werden können.

37 Zu einer detaillierten Analyse der Diskussion um das Recht auf Gesundheit siehe *Leisinger* (2005). Siehe auch *Oxfam* (2007).

38 Siehe dazu www.business-humanrights.org.

6.4 Zur praktischen Umsetzung unternehmerischer Verantwortungsnormen

Ungeachtet der offenkundigen Schwierigkeiten, bei komplexen Fragen zu den „richtigen“ Antworten zu kommen, letztlich muss das Top-Management entscheiden, was als verantwortungsvolles Handeln in den jeweiligen sensiblen Aktionsbereichen anzusehen ist. Diese Grundsatzentscheidungen müssen intern und extern klar kommuniziert und auf unmissverständliche Weise in für alle Mitarbeiter verbindliche Handlungskodizes und Unternehmensrichtlinien „übersetzt“ werden. Die kompromisslose Umsetzung der Richtlinien in alltägliches Handeln geschieht am wirkungsvollsten mit den im Unternehmen üblichen Managementprozessen, d.h. Festlegung konkreter Ziele für Abteilungen, Arbeitsgruppen und Individuen und laufende Überprüfung der Zielerreichung. Erfolge wie Misserfolge fließen (zusätzlich zu den üblichen betriebswirtschaftlichen Messgrößen) in die individuelle Leistungsbeurteilung ein und werden so auch relevant für die Einkommen der Verantwortungsträger. Die Berichterstattung über Erfolge und Misserfolge schließt den Managementprozess ab und gibt die Benchmarks für den nächsten Berichterstattungs-Zeitraum vor³⁹.

Unternehmen, die ihre Teilnahme an der Global-Compact-Initiative erklärt und sich so verpflichtet haben, mindestens einmal im Jahr über ihre Fortschritte bei der „Globalisierung mit menschlichem Antlitz“ zu berichten, werden die 10 UNGC-Prinzipien von Zeit zu Zeit wieder hervorheben und prüfen, wo eventuell neuer Handlungsbedarf besteht. Für die meisten Unternehmen gilt dabei, dass bei den Prinzipien zur Umwelt und Korruptionsbekämpfung technische Fragen überwiegen, also Fragen der Umsetzung im Wesentlichen klarer Ziele. Auf klärungsbedürftige Fragen werden die meisten Unternehmen bei den Prinzipien zu den Menschenrechten und den Arbeitsnormen stoßen – hier wiederum ist unternehmensethisches Wissen äußerst hilfreich. Statt um die oft komplexen operativen Herausforderungen bei der Anpassung und Weiterentwicklung bestehender Managementprozesse geht es dann meist sehr viel stärker um Change Management im Sinne explorativer, bewusstseinssteigernder und anstoßgebender Projekte.

In vielen Fällen besteht jedoch die Gefahr, dass individuelle Firmeninitiativen angesichts der Dimension des zu lösenden Gesamtproblems „versickern“. Ein Ausweg sind Projekte, die durch mehrere Unternehmen getragen werden und problemspezifische Vorbereitungsarbeiten leisten, aufgrund derer es anderen Firmen leichter fallen sollte, ebenfalls (pro)aktiv zu werden. Ein gutes Beispiel ist in dieser Hinsicht die

„Business Leader’s Initiative for Human Rights“ (BLIHR):

Im Jahre 2003 präsentierte die UN-Unterkommission zum Schutz und zur Förderung der Menschenrechte einen Entwurf zu „Normen der Vereinten Nationen für die Verantwortlichkeiten transnationaler Unternehmen und anderer Wirtschaftsunternehmen im Hinblick auf die Menschenrechte“⁴⁰. Die daraufhin einsetzende öffentliche Debatte verlief bedauer-

39 Siehe zu Details *Leisinger* (2003); siehe auch *Wieland* (2004).

40 Herunterzuladen unter <http://www.dgyn.de/blau-reihe.html>.

licherweise sogleich extrem polarisiert. Einerseits wurden die „Draft Norms“ zum Gespenst einer unmittelbar bevorstehenden Prozessflut gegen Unternehmen und des drohenden Ausbaus einer unternehmensfeindlichen UN-Bürokratie hochstilisiert. Andererseits wurde die Illusion geschürt, dass Unternehmen auf wundersame Weise nun plötzlich in jenen Regionen der Welt Großes bewirken können, in denen die Regierungen Menschenrechtsverletzungen zulassen und wo die Mechanismen der Staatengemeinschaft bislang versagt haben. Beides war weitgehend substanzlos, waren doch die „Draft Norms“ mit den bestehenden Menschenrechtsdeklarationen und -konventionen der Staatengemeinschaft nicht nur inhaltlich, sondern auch in der Weise verwandt, dass sie nur eine grobe Grundlage für anwendbare Gesetze bildeten, die die Nationalstaaten erst noch entwickeln müssen.

Das Hauptproblem blieb jedenfalls ungelöst, weil selbst wohlmeinende Unternehmen nach wie vor keinen einigermaßen konkreten Leitfaden zur Hand bekamen, der ihnen bei der Klärung der Frage helfen konnte, worin genau der Beitrag zur Wahrung und Förderung der Menschenrechte bestehen sollte, der von ihnen als einem der „Organe der Gesellschaft“ (so die Formulierung in der Präambel der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte) erwartet wird. So taten sich 2003 zunächst sieben (!) global operierende Unternehmen aus den verschiedensten Branchen zusammen und bildeten die „Business Leaders Initiative on Human Rights“, um sich dieser Herausforderung möglichst pragmatisch anzunehmen.

Nahe liegend war zunächst ein „Road-Testing“ der inhaltlichen Substanz des Normenentwurfs. Man kreierte eine Matrix mit den einzelnen „Draft Norms“ auf der einen Achse und drei groben Relevanzstufen von „muss“ über „soll“ zu „kann“ auf der anderen Achse. In diese Matrix konnten menschenrechtsrelevante Policies und Praktiken des Unternehmens einsortiert werden, so dass im Zuge einer Selbsteinschätzung (möglicherweise auch einer Fremdeinschätzung) eine „Landkarte“ entsteht, die die Bestimmung von Handlungsschwerpunkten erleichtert⁴¹.

Abgesehen von spezifischen Arbeitsgruppen etwa zu „Emerging Economies“ oder „Minimum Standards“ beschäftigt sich die Ende 2007 auf 13 Unternehmen angewachsene Gruppe, die ihre Mission Ende 2009 in dieser Form erfüllt haben will, derzeit vor allem mit der Weiterentwicklung von „Werkzeugen“, und zwar „diagnostischer“ als auch „therapeutischer“ Art⁴². Besonderes Augenmerk liegt dabei auf der „BLIHR-Matrix“ der zweiten Generation, die allein schon deshalb notwendig geworden ist, weil die „Draft Norms“ nach ihrer Ablehnung durch die entsprechende UN-Kommission im Jahr 2004 ein schlechtes Image hatten, daher nicht mehr weiterverfolgt wurden und so auch nicht mehr die eine Achse der Matrix bilden konnten. Eine vergleichbare Initiative wäre denkbar in Bezug auf den Umgang mit dem Sachverhalt

41 Herunterzuladen unter http://www.blihr.org/pdfs/GIHRBM_Matrix.pdf.

42 Vgl. BLIHR/UNGCI/UNHCHR (2005).

„Living Wages“:

Unter normalen Umständen werden Unternehmen auf eine konkurrenzfähige Entlohnung achten, um die kompetentesten und am besten ausgebildeten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen. In Schwellenländern haben sie es unter Umständen mit Mindestlöhnen zu tun, die der Staat für Arbeiter in Fabriken, in der Landwirtschaft oder in bestimmten Branchen festlegt. Eine angemessene Reflexion über die Pflichten und Mitgestaltungsmöglichkeiten eines Unternehmens im Kontext der UNGC-Prinzipien zu den Arbeitsnormen wird hier die Unternehmensführung aber zum Konzept existenzsichernder Löhne führen, was eine Reihe völlig neuer Fragen aufwirft. Zunächst sind das sehr grundsätzliche Fragen, die fast philosophischen Tiefgang erfordern, aber praktisch höchst bedeutsam sind:

- Was ist eine sinnvolle Definition eines „existenzsichernden Lohns“ und wer bestimmt sie?
- Was alles umfasst ein angemessener Referenz-Warenkorb des Grundbedarfs? Sollte er z.B. Ersparnisse oder Beiträge zur Sozialversicherung beinhalten?
- Wie geht man mit Bestandteilen eines Sozialpakets um, die im Heimatland des Unternehmens als „normal“ angesehen werden (z.B. Altersvorsorge), während im Gastland die institutionellen Gegebenheiten ganz andere sind?

Zu allen diesen Fragen liegen fundierte unternehmensethische Abhandlungen vor, deren Kenntnis und Nutzung richtiges Entscheiden erleichtert.

Ein interessanter Lerneffekt bestand bei der Novartis-internen Suche nach dem richtigen Maß für „Living Wages“ z.B. darin, dass es höchst problematisch sein kann, im Zweifel dem Motto zu folgen: „Es darf ruhig ein wenig mehr sein...“. In mehreren Weltinvestitionsberichten der Vereinten Nationen wurde festgestellt, dass transnationale Unternehmen mit Hauptsitz in Europa oder den USA in der Regel sehr viel höhere Gehälter zahlen und deutlich mehr Zusatzleistungen bieten. Dies führt als „Nebeneffekt“ auch dazu, dass die besten Talente des Landes angezogen werden und nationale Firmen „austrocknen“. Was also aus der individuellen Perspektive gut ausgebildeter Talente vorteilhaft ist, kann zu strukturellen Wettbewerbsnachteilen ganzer Staaten führen. Ein ähnlicher Effekt droht beim Vergleich zwischen Branchen, denn die meisten Arbeitsplätze in der Industrie sind deutlich besser bezahlt als in der Subsistenz-Landwirtschaft oder im lokalen Handwerk.

Neben solchen grundsätzlichen Fragen ist man bei Novartis dann aber sehr bald auf die Tatsache gestoßen, dass die operative Umsetzung der Idee, weltweit keinem Mitarbeiter weniger als einen lebensnotwendigen Lohn zu zahlen, im Detail (wo bekanntlich der „Teufel“ steckt) weitaus schwieriger ist als ursprünglich angenommen⁴³.

In 2005 beauftragte *Novartis* darum die gemeinnützige Unternehmensvereinigung „*Business for Social Responsibility*“ (BSR) mit der Entwicklung einer soliden und replizierbaren Methode, um für die über 60 Länder, in der *Novartis* eine ausreichend große Anzahl

43 Siehe dazu die unternehmensspezifische Fallstudie von *Brokatzky-Geiger/Sapru/Streib* (2007).

Beschäftigte hat, jeweils den existenzsichernden Lohn zu berechnen. Die Methode musste eine starke Variation der jeweils relevanten Landesfaktoren sowie große regionale Unterschiede innerhalb des jeweiligen Landes berücksichtigen.

BSR benutzte ein Warenkorb-Modell auf der Basis umfangreicher Erhebungen bezüglich der Kosten für jene Güter, die eine typische Familie (was selbst schon ein schwierig zu bestimmender Parameter ist) zum Beispiel für Wohnung, Nahrung, Bildung, Gesundheit und anderen Lebensnotwendigkeiten benötigt. Mit Blick auf das Problem fehlender oder unzuverlässiger ökonomischer Daten unterschied BSR Novartis-Standorte in OECD-Ländern von solchen in Entwicklungsländern. Für letztere setzten die Berechnungen mit einer Studie aus Mexiko an. Einige Länder gaben eigene Studien in Auftrag, um die Novartis/BSR-Kalkulation zu testen. So erbrachte beispielsweise eine Studie im Auftrag von Novartis Indien signifikante Variationen im lebensnotwendigen Lohn zwischen einzelnen Städten. Schließlich wurden die Ergebnisse noch mit den Minimumlohnvorgaben und mit den Durchschnittslöhnen des jeweiligen Landes und, sofern vorhanden, auch mit fremden Existenzminimum-Werten verglichen. Nach Beratungen mit der Unternehmensleitung des jeweiligen Landes wurden teilweise mit Blick auf lokale Warenkorb-Studien die Werte in einigen wenigen Fällen noch erhöht.

Im Ergebnis sind schließlich in 93 Fällen (von mehr als 90.000 Mitarbeitern) die Löhne angehoben worden, sodass Anfang 2006 tatsächlich weltweit alle Beschäftigten mindestens einen lebensnotwendigen Lohn bezogen haben. Als erstes Unternehmen in der Branche, das dieses Ziel in die Tat umgesetzt hat, glaubt *Novartis*, dass ein pragmatisches Vorgehen der beste Weg nach vorne ist. Derzeit wird mit BSR an einem Prozedere für die regelmäßige Aktualisierung der Berechnungen aus dem Jahr 2005 gearbeitet, einschließlich von Schlüsselfaktoren wie etwa der Inflation. Mit der Ausweitung des Programms tauchen neue Herausforderungen auf, insbesondere bezüglich der Frage, wie die Existenzminimum-Initiative auf externe Lieferanten übertragen werden kann. *Novartis* exploriert dies gerade mit Zulieferern auf dem Firmengelände in der Schweiz. Wenn Vorbilder fehlen, führt „Leadership“ und das Prinzip „learning by doing“ weiter.

7 Schlussfolgerungen und Ausblick

Aus meiner Sicht besteht die Gefahr, dass einem – hat man erst einmal ein bestimmtes Leitbild vom Wirtschaften bzw. eine Theorie von der Unternehmung im Kopf – die für pragmatische Lernfortschritte notwendige Offenheit im Denken abhanden kommt. Ich wollte deutlich machen, warum es immer wichtiger wird, in der betriebswirtschaftlichen Ausbildung eine „simplification terrible“ zu vermeiden, in der „die Welt“ in ein ökonomie-theoretisches Korsett gezwängt wird und für den langfristigen Erfolg wesentliche gesellschaftliche Rahmenbedingungen ausgeblendet werden. Entsprechend unzureichend ausgebildete Nachwuchsmanager und -managerinnen gehen mit einer solchen „deformation professionelle“ ein vermeidbares Risiko ein, das eigene Unternehmen mit Akzeptanzproblemen und Reputationsschäden zu belasten, die rasch auch betriebswirtschaftlich zu Buche schlagen.

Unternehmenspolitische Problemfälle, wie sie z.B. beim Sportartikel-Hersteller *Nike* publik wurden, konnten allein mit üblichem betriebswirtschaftlichen Fachkenntnissen weder angemessen bearbeitet, noch – was viel wichtiger gewesen wäre – durch proaktive Reflexion vermieden werden⁴⁴. Der vorliegende Beitrag versuchte darzulegen, warum – bei aller Anerkennung der immensen Bedeutung, die der Vermittlung grundlegenden betriebswirtschaftlichen Wissens zukommt – ohne seriöses Sach- und Orientierungswissen zu Themen wie Unternehmensverantwortung, Legitimität oder auch Menschenrechten erfolgreiche Unternehmensführung immer unwahrscheinlicher wird. Nachwuchsmanager und -managerinnen dürfen darum nicht zur Illusion verleitet werden, mit einer eng verstandenen ökonomischen Logik im Kopf später einen guten Job machen zu können.

Zusätzlich zum bisherigen betriebswirtschaftlichen Lehrstoff sollte daher grundsätzlich – als Pflichtveranstaltung – unternehmensethisches Wissen vermittelt werden, das zukünftigen Managern hilft, mit den Herausforderungen der Ansprüche der Menschen moderner Gesellschaften an das unternehmerische Verantwortungsportfolio besser umgehen zu können. Absolventen von Hochschulen sollten insbesondere über differenziertere Begriffswelten verfügen als solche, die bloß zur Entscheidung zwischen Idealismus-gesteuertem Altruismus und Gewinnmaximierungs-Egoismus zwingen. Es gibt keine Dichotomie zwischen moralischen Prinzipien verpflichtetem und ökonomisch erfolgreichem unternehmerischen Handeln. Die Ausblendung der einen Dimension wie die der anderen verunmöglicht nachhaltigen Erfolg⁴⁵. Die Absolventen von morgen sollten zumindest einen Überblick über die verschiedenen Ansätze haben, normative Aspekte in die Wirtschafts- und Unternehmenspraxis einzubringen⁴⁶, insbesondere dort, wo bloße Legalität und entsprechende Compliance-Programme nicht ausreichen, um als legitimer Akteur wahrgenommen zu werden.

Um dies zu erreichen, sollte sinnvollerweise nicht nur abstraktes Wissen „gepaukt“ werden: Das Heranführen an komplexe Güterabwägungen und das Auflösen schwieriger Dilemmata durch die Arbeit mit realen oder doch zumindest realistischen Fallstudien ermöglicht zusätzlich zur konkreten Anwendung der erlernten Theorie auch eine höhere Sensibilisierung für die Notwendigkeit, über den betriebswirtschaftlichen „Tellerrand“ hinauszublicken. Es gibt kein schlüssiges Argument, auf das zu verzichten, was durch Standardwerke der Unternehmensethik, durch entsprechende Lehrveranstaltungen sowie durch Fallstudien, wie sie z.B. US-amerikanische Universitäten wie die Harvard Business School entwickelt haben, zukünftigen Entscheidungsträgern an unternehmensethischem Sach- und Orientierungswissen beigebracht werden kann. Im Gegenteil, Studierende, die auf diese Weise auf diese Herausforderungen ihres Berufslebens vorbereitet sind, werden besser in der Lage sein, ihrem Unternehmen vermeidbare Friktionskosten mit der Gesellschaft sowie Reputationsschäden wegen als illegitim empfundenen Handelns zu ersparen. Die Vermeidung solcher Schäden und erst recht der mögliche Gewinn an Reputationskapital für vorbildliches Handeln erhöhen den langfristigen Unternehmenserfolg.

44 Siehe dazu z.B. *Scherer* (2003), S. 19–45; zu anderen Fallstudien siehe *Maak/Ulrich* (2007).

45 Vgl. *Berens/van Riel/van Rekom* (2007).

46 Zur subjektiv empfundenen Minimalausstattung gehören (alphabetische Reihenfolge) *De George* (1993); *Donaldson/Dunfee* (1999); *Freeman* (1984); *Homann/Blome-Drees* (1992); *Maak/Ulrich* (2007); *Ruh/Leisinger* (2004); *Scherer* (2003); *Ulrich* (2007); *Wieland* (2004).

Von *Albert Einstein* soll der Aphorismus stammen, man solle die Dinge so einfach wie möglich machen, aber keinesfalls einfacher. Dies scheint auch für die Ausbildung von jungen Menschen zu gelten, die später in Unternehmen (in Bezug auf gute wirtschaftliche Ergebnisse) nicht nur für beeindruckende Quartalsgewinne, sondern ebenso für Nachhaltigkeit zu sorgen haben. Die Chancen dafür, dass im betriebswirtschaftlichen Studium neben ökonomischen Aspekten vermehrt auch Wertefragen und damit auch unternehmensethische Verantwortungsthemen vermittelt werden, stehen international nicht schlecht: Eine Mehrheit der in 18 Ländern befragten betriebswirtschaftlichen Professorinnen und Professoren will nicht nur traditionelles Fachwissen, sondern auch Werte vermitteln⁴⁷. Dass deutsche Hochschullehrer in diesem Zusammenhang bisher eine besondere Zurückhaltung zeigten, wird sich, da bin ich mir sicher, bald ändern.

Literaturverzeichnis:

- Attaran, Amir* (2004), How do Patents and Economic Policies Affect Access to Essential Medicines in Developing Countries?, in: *Health Affairs*, Vol. 23, No. 3, 155-166.
- Becker, Gary S.* (1965), A Theory of the Allocation of Time, in: *The Economic Journal*, Vol. 75, No. 299, 493-517.
- Becker, Gary S.* (1973), A Theory of Marriage, Part I, in: *The Journal of Political Economy*, Vol. 81, No. 4, 813-846.
- Becker, Gary S.* (1974), A Theory of Social Interactions, in: *The Journal of Political Economy*, Vol. 82, No. 6, 1063-1093.
- Becker, Gary S.* (1983), A theory of Competition Among Pressure Groups for Political Influence, in: *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 98, No. 3, 371-400.
- Becker, Gary S./Murphy Kevin M.* (1988), A Theory of Rational Addiction, in: *The Journal of Political Economy*, Vol. 96, No. 4, 675-700.
- Berens, Guido/van Riel Cees B. M./van Rekom Johan* (2007), The CSR-Quality Trade-Off: When can Corporate Social Responsibility and Corporate Ability Compensate Each Other?, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 74, No. 3, 233-252.
- Birchenall, Javier A.* (2007), Economic Development and the Escape from High Mortality, in: *World Development*, Vol. 35, No. 4, 543-568.
- Birkinshaw, Julian/Piramal, Gita* (Hrsg.) (2005), *Sumantra Goshal on Management: A Force for Good*. FT Prentice Hall, Harlow.
- BLIHR/UNGC/UNHCHR (2005), *Guide for Integrating Human Rights into Business Management*, herunterzuladen unter <http://www.blihr.org/pdfs/GIHRBM.pdf>.
- Brokatzky-Geiger, Jürgen/Sapru, Raj/Streib, Matthias* (2007), Implementing a Living Wage Globally – The Novartis Approach, in: *UN Global Compact / UN High Commissioner for Human Rights* (Hrsg.): *Embedding Human Rights in Business Practice II*. New York / Genf 2007, sowie unter http://www.corporatecitizenship.novartis.com/downloads/cc-in-action/Living_Wage.pdf.
- Carroll, Archie B.* (1993), *Business & Society. Ethics and Stakeholder Management*. South-Western Publishing Co., Cincinnati, 2. Auflage.
- Chenery, Hollis* (1974), *Redistribution with Growth*. Oxford University Press / World Bank, New York.

⁴⁷ Siehe dazu eine aktuelle Studie des Instituts für Marketing und Konsum der Leibniz Universität Hannover (<http://idw-online.de/pages/news?print=1&id=233254>).

- Clark, John Maurice* (1916), The Changing Basis of Economic Responsibility, in: *The Journal of Political Economy*, Vol. 24, No. 3, 209-229.
- Clarkson, Max B. E.* (1998), *The Corporation and its Stakeholders. Classic and Contemporary Readings.* University of Toronto Press, Toronto.
- Collier, Paul* (2007), *The Bottom Billion. Why the Poorest Countries are Failing and What Can Be Done About it.* Oxford University Press, New York.
- De George, Richard T.* (1993), *Competing with Integrity in International Business.* Oxford University Press, New York.
- Dollar, David/Kraay, Aart* (2002), Spreading the Wealth, in: *Foreign Affairs*, Vol. 81, No. 1, 120-133.
- Donaldson, Thomas/Dunfee, Thomas W.* (1999), *Ties that Bind: A social Contracts Approach to Business Ethics.* Harvard Business School Press, Cambridge Mass.
- Europäische Kommission* (2001), *Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen.* Grünbuch, Luxemburg.
- Freeman, R. Edward* (1984), *Strategic Management. A Stakeholder Approach.* Pitman, Boston.
- Friedman, Milton* (2002), *Capitalism and Freedom. Fortieth Anniversary Edition,* The University of Chicago Press, Chicago.
- Homann, Karl/Blome-Drees, Franz* (1992), *Wirtschafts- und Unternehmensethik.* Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.
- Homann, Karl/Lütge, Christoph* (2005), *Einführung in die Wirtschaftsethik. 2. korrigierte Auflage,* LIT Verlag, München.
- Hsieh, Nien-be* (2006), The Obligations of Transnational Corporations. Rawlsian Justice and the Duty of Assistance, in: *Business Ethics Quarterly*, Vol. 14, No. 4, 643-61.
- Keeley, Michael* (1988), *A Social Contract Theory of Organization.* University of Notre Dame Press, Notre Dame.
- Kline, John M.* (2003), Political Activities by Transnational Corporations: Bright Lines versus Grey Boundaries, in: *Transnational Corporations*, Vol. 12, No. 1, 1-26.
- Leisinger, Klaus M.* (2003), Opportunities and Risks of the United Nations Global Compact: The Novartis Case Study, in: *Journal for Corporate Citizenship*, 113-131.
- Leisinger, Klaus M.* (2004), Overcoming poverty and respecting human rights: Ten points for serious consideration, in: *International Social Science Journal*, Vol. 180, published on behalf of UNESCO by Blackwell Publ., Oxford, 313-320.
- Leisinger, Klaus M.* (2005), The Right to Health – A Duty for Whom?, in: *Global Compact Quarterly*, No. 2, New York, abrufbar unter www.enebuilder.net/globalcompact/e_article000375786.cfm?x=b11,b3hp0VQ,w.
- Leisinger, Klaus M.* (2007), Corporate Philanthropy: “The Top of the Pyramid”, *Business and Society Review*, Vol. 112, No. 3, 315-342.
- Maak, Thomas/Ulrich, Peter* (2007), *Integre Unternehmensführung. Ethisches Orientierungswissen für die Wirtschaftspraxis.* Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Matten, Dirk/Crane, Andrew/Chapple, Wendy* (2003), Behind the Mask: Revealing the true Face of Corporate Citizenship, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 25, No. 1 und 2, 109-120.
- Oxfam* (2007), *Investing for life: Meeting poor people’s needs for access to medicines through responsible business practices,* London.
- Rawls, John* (1999), *The Law of Peoples.* University Press, Cambridge, Mass.
- Rub, Hans/Leisinger, Klaus M.* (Hrsg.) (2004), *Ethik im Management.* Orell Füssli, Zürich.
- Scherer, Andreas G.* (2003), *Multinationale Unternehmen und Globalisierung.* Physica Verlag, Heidelberg.
- Smith, Adam* (1984), *The Theory of Moral Sentiments.* Liberty Fund, Indianapolis.

- Ulrich, Peter* (2007), *Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie*. 4. Auflage, Paul Haupt Verlag, Bern.
- UN General Assembly* (2005), *In Larger Freedom: towards development, security and human rights for all*. (Bericht des Generalsekretärs, A/59/2005), New York.
- Wade, Robert H.* (2004), *Is Globalization Reducing Poverty and Inequality?*, in: *World Development*, Vol. 32, No. 4, 567-589.
- Wettstein, Florian* (2005), *From Causality to Capability. Towards a New Understanding of the Multinational Corporation's Enlarged Global Responsibilities*, in: *Journal of Corporate Citizenship*, Vol. 19, 105-117.
- Wieland, Josef* (Hrsg.) (2004), *Handbuch Wertemanagement*. Murmann Verlag, Hamburg.

Summary

The question of corporations' social responsibility is a matter of intense public discussions. Contrary to this, this topic remains rather underrepresented within german-speaking university teachings. Hence, this article is concerned with the relevance of business ethics in business studies.

It is illustrated that the reason for the increased attention is the change in the frameworks under which multinational corporations act nowadays. The nation states' regulative deficits on the global level as well as the changed public expectations concerning corporations pose new challenges in order to fulfil their economic and societal tasks. This increasingly transcends a mere compliance management designed to avoid harmful behaviour, but rather shifts towards "doing the right thing". In their struggle for legitimacy, corporations are confronted with a highly complex environment, whose discussions tend to misinterpret the relation between economically successful and morally acceptable business behaviour as a dichotomous one. An appropriate understanding of this relation as well as a sustainable management must not be reduced to an economic mindset but must distinguish itself through a pragmatic and solution-oriented attitude as well as a principal openness towards different rationalities. The teaching of this is (also) the task of university education.