

Bernd Lorenz Walter

Verantwortliche Unternehmensführung überzeugend kommunizieren

Bernd Lorenz Walter

Verantwortliche Unternehmensführung überzeugend kommunizieren

Strategien für mehr Transparenz
und Glaubwürdigkeit



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2010

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2010

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-2435-3

Ein guter Mensch sein? Ja, wer wär's nicht gern?
Doch leider sind auf diesem Sterne eben
Die Mittel kärglich und die Menschen roh.
Wer möchte nicht in Fried' und Eintracht leben?
Doch die Verhältnisse, sie sind nicht so!

Bertolt Brecht, Dreigroschenoper

Geleitwort

Ein gutes Fachbuch ist am gelungenen Sowohl-als-auch zu erkennen: So muss es zum Beispiel einerseits das anerkannte Wissen zu einem Fachgebiet möglichst umfassend darstellen, andererseits zudem eine spezifische Perspektive auf dieses Wissen anbieten.

Bernd Lorenz Walter gelingt das. Er untersucht das mittlerweile gängige Themenfeld der Corporate Social Responsibility unter dem Gesichtspunkt der damit verbundenen Kommunikation – und breitet dabei ein umfassendes, historisch gesättigtes Wissen aus. Seine spezifische Perspektive ergibt sich dabei aus der Betonung des Zuhörens. Er nimmt so den Begriff der Responsibility bzw. der Verantwortung ernst, denn bevor jemand wirklich antworten kann, muss er oder sie sich auf die Fragen der anderen einlassen können.

Mit dem Zuhören beginnt für Walter die Verantwortung der Unternehmen – und so, recht verstanden, verwandeln sich die oftmals als lästig empfundenen, kritischen Fragen der Anspruchsgruppen zu einem Geschenk an die Unternehmenskommunikation.

Ein zweites Sowohl-als-auch gelungener Fachbücher besteht in der Darstellung von theoretischen Reflexionen und praktischen Bezügen. Mancher verdiente Hochschullehrer glänzt bei der Theorie, muss aber – verständlicherweise – nach den praktischen Bezügen manchmal verzweifelt suchen. Dieses Buch ist nicht aus einer akademischen Situation oder aus Qualifizierungsnotwendigkeiten heraus entstanden, sondern weil der Autor bestimmten Fragestellungen mit wissenschaftlichen Mitteln auf den Grund gehen wollte. Deshalb kommt der Praxisbezug nicht als illustrierendes Beispielchen zu ausschweifenden Theoriekonstruktionen daher, sondern steht am Anfang der Überlegungen und der Argumentationen. Wer das Buch liest, spürt, dass es hier jemand genauer wissen wollte, um es besser machen zu können.

Ein drittes Sowohl-als-auch schließlich bezieht sich auf den Schreibstil. Man möge bei Fachbüchern den Stil zu Gunsten der Einprägsamkeit vernachlässigen, heißt es zuweilen. Dass das nicht nötig ist, zeigt der folgende Text. Klar strukturiert, pointiert geschrieben, dabei der Sache verpflichtet. Deshalb empfehle ich nur, mit dem Lesen zu beginnen – denn ein Appell zum Durchhalten erübrigt sich.

Berlin, Juli 2010

Prof. Dr. Klaus Streeck
Professor für Wirtschaftskommunikation an der HTW Berlin

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort.....	7
Vorwort und Einführung.....	13
1 Gewinn und Moral – Herausforderung für die Kommunikation	17
Unternehmen, Gesellschaft und Verantwortung	17
Gewinn oder Moral?	23
2 Corporate Social Responsibility – ein neues Kommunikationsinstrument?	29
Assoziierte Aspekte und Begrifflichkeiten.....	35
Verantwortung.....	35
Nachhaltigkeit.....	36
Ethik.....	37
Markt- und Wirtschaftskommunikation.....	38
CSR versus Kommunikation	40
Aus Sicht der Kommunikationsbranche	40
Aus Sicht der Öffentlichkeit.....	42
Problem: „Greenwashing“	43
CSR Communication	46
Überblick.....	46
Voraussetzungen	50
Für und Wider.....	52
3 CSR Communication – Strategie und Konzept.....	55
Grundlagen	55
CSR-Communication-Konzept.....	58
CSR Communication in der Markenkommunikation	63
Reputation & Image.....	64
Reputation	64
Image	70
Corporate Culture & Identity	72

Issues Management.....	76
Ergebniskontrolle	78
Wirkungs- und Erfolgskontrolle	78
Reputationsmessung.....	81
4 CSR Communication – Instrumente, Maßnahmen und Kanäle.....	85
Konstitutionelle Maßnahmen.....	85
CSR-Bericht	88
Media Relations	96
Bedeutung der Medien	96
CSR Communication und Media Relations.....	98
Social Web Communication	100
Cause Related Marketing.....	105
Weitere Instrumente der externen Kommunikation.....	107
5 Ethik der Kommunikation.....	115
6 CSR Communication – vom Stakeholder zur Ziel-/Dialoggruppe	119
Stakeholder-Management.....	119
Stakeholder-Ansatz	119
Dialog, Engagement und Beteiligung	121
Stakeholder Panels	122
Analyse und Mapping.....	123
Key-Stakeholder	128
Investoren und Eigentümer	128
Mitarbeiter/Interne Kommunikation.....	134
Konsument.....	139
Zivilgesellschaftliche Organisationen	149
Politik.....	155
7 Corporate Philanthropy –	
Erträge gesellschaftlich investieren und davon profitieren.....	159
Übersicht.....	159
Corporate Citizenship	164

Corporate Volunteering	166
Corporate Foundation	168
Corporate Sponsorship.....	170
Abbildungsverzeichnis	175
Anmerkungen und Literatur.....	177
Danksagung	197
Der Autor	199
Stichwortverzeichnis	201

Vorwort und Einführung

Heutzutage gibt es kaum noch eine Vorstandsrede, die nicht explizit auf die Verantwortung des Unternehmens hinweist. Es gehört einfach zum guten Ton, obwohl das Handeln zuweilen noch Gegenteiliges zeigt. Das mag in der Vergangenheit in vielen Fällen durchaus funktioniert haben, auch wenn es manchmal einen faden Beigeschmack des Zweifels an der Redlichkeit hatte und bei den Zuhörern ein innerliches Raunen hervorrief. Heute, wo sich Unternehmen durch die virtuelle Vernetzung des Internets einer völlig neuen Transparenz gegenüber sehen, müssen die Worte des Vorstands genauer abgewägt werden. PR-Floskeln, die Schönwetter predigen, haben ausgedient. Großformatige Imageanzeigen in einschlägigen Tageszeitungen, die mit großen Lettern verkünden: „Wir übernehmen Verantwortung“, werden von der aufgeklärten Leserschaft im besten Fall mit einem müden Schmunzeln quittiert.

Die neuen Bedingungen erfordern ein Umdenken in der Unternehmens- und Markenkommunikation – vom Manipulieren und Verführen hin zum Zuhören und (Ver-)Antworten. Allerdings konnte sich dieses neue Selbstverständnis von Kommunikation auch nicht im Rahmen der Debatte um das Trendthema CSR durchsetzen. Erschien doch CSR für PR-Verantwortliche wie ein willkommenes Geschenk: Endlich gibt es wieder etwas Gutes, worüber man reden kann! Mancher hat CSR gar als neues PR-Instrument verstanden. Doch kaum hatte man diesen Gedanken gefasst, ereilte einen schon der Vorwurf der „Feigenblattkommunikation“. Das verwundert nicht, steht es doch mit der Glaubwürdigkeit von Unternehmen nicht gerade zum Besten.

Langsam setzt sich nun die Erkenntnis durch, dass es mit Aktionismus nicht getan ist, sondern dass die Kommunikation grundsätzlich überdacht werden muss. Denn Verantwortung übernehmen ist das eine, aber Verantwortung so zu kommunizieren, dass sie Teil der Gesamtverantwortung wird, ist das andere. Hier setzt das Buch an und eröffnet einen Überblick über das gesamte Spektrum der Kommunikation verantwortlicher Unternehmensführung. Das reicht von der verantwortlichen Gewinnerzielung, wie es das Konzept der CSR im Kern vorsieht, bis hin zur Ertragsverwendung, verstanden als philanthropische Investition in die Gesellschaft zum beiderseitigen Vorteil. Wichtig ist dabei, den Zusammenhang zwischen verantwortlicher Unternehmensführung und Kommunikation zu erkennen, um die daraus resultierenden Besonderheiten für das Kommunikationsmanagement zu berücksichtigen.

Allem voran geht es in dem Buch zunächst darum, die zentrale Herausforderung der Kommunikation verantwortlicher Unternehmensführung zu erkennen und kritisch zu beleuchten. Diese macht sich im Wesentlichen an dem Grundkonflikt der Unternehmensethik fest, der sich im Spannungsfeld zwischen dem Gewinnstreben und der Moral bewegt. Es ist der Ausgangspunkt und Kern jeglicher Anstrengungen, verantwortliche Unternehmensführung zu kommunizieren, was wiederum voraussetzt, dass die Übernahme von Verantwortung eines Unternehmens auch tatsächlich ethische Aspekte berücksichtigt. Erst dann kann unternehmerisches Handeln durch die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung legitimiert werden. Im Mittelpunkt für die Kommunikation steht in diesem Zusammenhang, Vertrauen zu gewinnen, um Glaubwürdigkeit herzustellen.

Darauf basierend geht das Buch in einem weiteren Schritt auf die strategischen und konzeptionellen Anforderungen an die Kommunikation verantwortlicher Unternehmensführung ein. Dabei werden vor allem die wesentlichen Voraussetzungen glaubwürdiger Kommunikation in Bezug auf ein ethisch fundiertes Wertesystem näher beleuchtet. Denn die Kernaufgabe der Kommunikation von gesellschaftlicher Verantwortung des Unternehmens liegt vor allem darin, Verantwortung als Wert und Verhaltensmaxime in der Identität und Kultur des Unternehmens zu verankern und sie glaubwürdig durch Dialog und Engagement zu kommunizieren. Es geht nicht zuletzt auch darum, CSR aktiv authentisch zu gestalten und aus der sich rechtfertigenden, spendenscheckgeprägten Opferrolle herauszutreten.

Des Weiteren werden konkrete Instrumente und Maßnahmen vorgestellt, die für eine erfolgreiche Kommunikation verantwortlicher Unternehmensführung letztlich zum Tragen kommen. In diesem Zusammenhang wird nochmals deutlich betont, dass die Kommunikation verantwortlicher Unternehmensführung als integraler Bestandteil des Kommunikationsmanagements zu verstehen ist. Eine isolierte Betrachtung würde ansonsten über kurz oder lang der Reputation nur schaden.

Das Unternehmen sieht sich unzähligen Ansprüchen und Interessen gegenüber, die von unterschiedlichen Stakeholdern an das Unternehmen herangetragen werden. Diese zu erkennen und in ihrer Bedeutung für die Performance des Unternehmens richtig einzuschätzen, davon handelt ein weiteres Kapitel. Dabei wird beispielhaft auf die wichtigsten Stakeholder eingegangen, um die teilweise stark divergierenden Interessen darzustellen und Maßnahmen vorzustellen, die dialogorientiert zu begegnen.

Abschließend greift das Buch als wichtigen Bestandteil verantwortungsvoller Unternehmensführung den philanthropischen Ansatz auf. Hier geht es im Wesentlichen darum, wie das Unternehmen als korporativer Teil der Gesellschaft seinen Bürgerpflichten nachkommt. Dazu werden Instrumente angeführt, die einen strategischen Ansatz berücksichtigen und stets sowohl gesellschaftliche als auch unternehmerische Interessen gleichermaßen im Auge haben.

Doch bevor Sie nun inhaltlich in das Thema einsteigen, gestatten Sie mir noch einen weiteren Hinweis zur Lektüre. Dieses Buch besetzt die Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Praxis. Insofern wendet sich das Buch vorwiegend an Personen, die Wert auf eine wissenschaftlich fundierte Lektüre legen, deren Inhalt sie konkret in der beruflichen Praxis anwenden und umsetzen können.

Das Buch bietet einen ersten Überblick über die gesamte Bandbreite der Kommunikation verantwortlicher Unternehmensführung und eröffnet gleichzeitig tiefergehende thematische Einblicke, um wichtige Zusammenhänge zu verdeutlichen. Die Instrumente und Maßnahmen, die in dem Buch vorgestellt werden, geben Ihnen Anregungen, zeigen Möglichkeiten auf und sensibilisieren Sie für das Thema.

Kommunikation und Verantwortung werden von Land zu Land sehr unterschiedlich wahrgenommen. Letztlich drückt sich dadurch eine ganze Kultur aus. Diesem Umstand wird in diesem Buch so weit wie möglich Rechnung getragen. Vorwiegend beziehen sich die Ausführungen auf den deutschen bzw. innereuropäischen Markt und in wichtigen Punkten greifen sie die US-amerikanische Perspektive auf. Das geschieht letztlich auch deshalb, um die unterschiedlichen Ansätze zu illustrieren.

Viel Spaß beim Lesen mit hoffentlich vielen Anregungen, die Sie in Ihrem beruflichen Alltag verwenden können.

Berlin, Juli 2010

Bernd Lorenz Walter

1 Gewinn und Moral - Herausforderung für die Kommunikation

Unternehmen, Gesellschaft und Verantwortung

Stand in der Vergangenheit die Politik im Fokus moralischer und ethischer Bewertung, so ist es heute die Wirtschaft, die sich einer zunehmend kritischen Öffentlichkeit gegenüber sieht. Die wachsende Macht der Wirtschaft und deren Auswirkung auf soziale und ökologische Belange stellen heute neue Anforderungen an Unternehmen. Die Globalisierung verbunden mit der Verringerung von Mobilitätskosten und der Erhöhung der Kommunikationsgeschwindigkeit konfrontiert Unternehmen mit ethisch motivierten Forderungen unterschiedlicher Interessen- und Anspruchsgruppen, den sogenannten Stakeholdern. Immer häufiger geraten unternehmerische Entscheidungen in Konflikt mit ethischen Maßstäben gesamtgesellschaftlicher Interessen. Das stellt im Zweifel auch die Legitimationsbasis eines Unternehmens, die „license to operate“ in Frage. Der Ruf nach einem stärkeren ethischen Wertebewusstsein der Wirtschaftstreibenden drückt sich in der neuen Kapitalismuskritik aus, die in der Bankenkrise von 2008/2009 ihren vorläufigen Höhepunkt hatte. Wachstum, Credo und Lebenselixier der Wirtschaft, müsse neu definiert werden und sich an neuen Werten orientieren, so die Forderung immer breiterer Gesellschaftsgruppen. Gesinnungsethik müsse endlich durch Verantwortungsethik ersetzt werden.¹ Der Bürger und Konsument verlangt von Unternehmen schlichtweg mehr Anstand und Moral – und ein bisschen mehr Respekt.

Unternehmen überschreiten immer wieder die Grenzen ihrer Freiheit, die mit der Übernahme von Verantwortung immanent verbunden sind. Nämlich die Pflicht, nicht zum Schaden Dritter zu handeln. „Man kann Moral nicht erzwingen, ohne Freiheit aufzugeben.“² Schon Plato hielt seinerzeit fest: „Gute Menschen brauchen keine Gesetze, um verantwortlich zu handeln, während schlechte Menschen einen Weg finden, Gesetze zu umgehen.“ Missbrauchen Unternehmen den Vertrauensvorschuss hinsichtlich ihrer Verantwortung, ist die Einschränkung bzw. Regulierung ihrer Freiheit durch den Gesetzgeber folglich unerlässlich: „Regulation follows Responsibility.“³ Will das Unternehmen seine gesellschaftlich ermöglichten Handlungsspielräume behalten, muss es demnach freiwillig Verantwortung übernehmen. Das ist im Grunde nichts Neues, nur die gesellschaftlichen Maßstäbe und Erwartungshaltungen an die Verantwortung von Unternehmen sind heute weitaus höher und vielschichtiger als in der Vergangenheit. Diese zu

verstehen und darauf entsprechend angemessen zu reagieren, ist die zentrale Herausforderung an die Unternehmens- und Markenkommunikation. Doch bevor man **verantwortet**, muss man erst mal richtig **zuhören**! Eine Disziplin, die für die Kommunikationsbranche ungewohnt und relativ neu ist.

Während die Stakeholder von Unternehmen sich in den letzten 60 Jahren hinsichtlich ihrer Quantität, ihrer Komplexität und ihrer Möglichkeiten der Einflussnahme auf unternehmerische Entscheidungen grundlegend verändert haben, begegnet man ihnen in der Kommunikation weitgehend mit unveränderten Mitteln. Spätestens aber das Internet, vor allem das sogenannte Web 2.0, hat das Kommunikationsverhalten und die Medienlandschaft entscheidend verändert. Die Unternehmen sehen sich dadurch einer Transparenz gegenüber, an die sie sich vielerorts noch gewöhnen müssen. Das Internet gibt Stakeholdern eine Stimme und die Möglichkeit, sich kultur- und länderübergreifend zusammenzuschließen, um dadurch einen größeren Einfluss auf Unternehmen auszuüben. Als Kontroll- und Lenkungsfunktion für Stakeholder ist das Internet der fruchtbare Boden, auf dem das Konzept der gesellschaftlichen Verantwortung gedeihen konnte und sich wider Erwarten vieler „Traditionalisten“ etablierte. Es geht einerseits darum, Verantwortung für das Resultat der Verantwortungslosigkeiten der Vergangenheit zu übernehmen, was sich vor allem in den teils irreparablen Umweltschäden niederschlägt. Andererseits wird von den Unternehmen erwartet, Verantwortung für die kommenden Generationen zu übernehmen, was sich im Konzept der Nachhaltigkeit widerspiegelt. Vor diesem Hintergrund werden Unternehmen von der Gesellschaft größtenteils noch als Teil des Problems und nicht als Teil der Lösung wahrgenommen. Außerdem, so Bernhard Freiherr von Loeffelholz, muss sich „... Die herrschende Wirtschaftswissenschaft [...] fragen lassen, ob ihr Bild vom Menschen als Konsument, den die Wirtschaft befriedigen soll, nicht den Blick dafür verstellt, dass der Mensch von einem bestimmten Konsumniveau an mehr Erfüllung finden kann in dem, was er schafft, als was er konsumiert.“⁴

Viele Unternehmen haben bereits die Chance erkannt, diese veränderten Rahmenbedingungen konstruktiv für sich zu nutzen. Sie verstehen, dass sie an ihrem eigenen Ast sägen, wenn sie die Zeichen der Zeit nicht erkennen. Nichts tun wird teurer. Außerdem wird ihnen bewusst, dass eine Zusammenarbeit mit ihren Stakeholdern gemeinsame Vorteile erzeugen kann und der Vorteil des einen mithin nicht zwangsläufig der Nachteil des anderen sein muss. Im Gegenteil, effizientes Wirtschaften und gesellschaftliche Verantwortung sind keine Gegensätze, sondern bedingen einander. Die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung ist nicht als Wohltätigkeit zu verstehen, sondern als eine Investition in die Gesellschaft und damit auch in die unternehmenseigene Zukunft.

Das Verhältnis zwischen Unternehmen und Gesellschaft war immer wieder Gegenstand der Wirtschaftswissenschaften und wurde modellhaft sehr divergierend interpretiert. Das klassisch- und neo-liberale Wirtschaftsmodell, aufbauend auf einer atomistischen Marktstruktur mit funktionierendem Wettbewerb, betrachtet das Wirtschaftssubjekt Unternehmen noch als weitgehend autonomes Glied gegenüber der Gesellschaft. Demgegenüber stellt sich zunehmend die Frage, ob nicht sogar institutionelle Änderungen im Rahmen einer Mitwirkung der Öffentlichkeit in Unternehmen als Steuerungs- und Kontrollfunktion erforderlich sind. Der Wirtschaftsethiker Peter Ulrich spricht in diesem Zusammenhang vom Unternehmen, das mit zunehmender Größe zu einer „quasi-öffentlichen Institution“⁵ heranwächst. Die Entwicklung der theoretischen Ansätze, die sich im Wesentlichen auf das Operationalisieren von gesellschaftlicher Verantwortung der Unternehmen konzentrieren, lässt erkennen, dass Unternehmen zunehmende Sensibilität gegenüber gesellschaftlichen Ansprüchen zeigen. Unternehmen geraten immer mehr unter Erwartungsdruck der Stakeholder, da die Bedeutung der Wirtschaft innerhalb der Gesellschaft sich gewissermaßen in einer Ideenkrise befindet.⁶

Diese Entwicklung mag vor allem darin begründet sein, dass das Wirtschaftswachstum und der allgemeine technische Fortschritt als weitläufig bekannte unternehmerische Ziele nicht mehr unbedingt mit dem der Gesellschaft korrespondieren. Denn der durch das Wirtschaftswachstum stetig steigende materielle Wohlstand führt unweigerlich dazu, dass dieser zunehmend seine sinn- und legitimationsbildende Funktion verliert, da dieses Wachstum sein eigenes Resultat, die Verfügbarkeit von Massenkonsumgütern, trivialisiert und kulturell entwertet.⁷ Hinzu kommen die „Wachstumskosten der Produktion“⁸ wie die Umweltverschmutzung oder die sich ständig erweiternde soziale Schere, was eine zunehmende Ablehnung von Teilen der Bevölkerung gegenüber dem Wirtschaftswachstum und deren Akteuren zur Folge hat. Selbst die Bundeskanzlerin, Angela Merkel, fordert, „über neue Formen des Wohlstands [zu] reden“⁹, an denen sich das Wachstum neu ausrichtet, und verweist in diesem Zusammenhang auf die Arbeiten des Nobelpreisträgers Joseph Stiglitz, der im Auftrag der französischen Regierung eine alternative Messgröße zum Bruttoinlandsprodukt (BIP) entwickelt hat.¹⁰

Bisher mussten sich Unternehmen kaum mit der Evolution des Wertesystems beschäftigen, da sich der Mensch vorwiegend als „homo oeconomicus“ verhielt, d. h. in erster Linie von materialistischen Zielen motiviert war. Bernhard Freiherr von Loeffelholz bemerkte dazu treffend: „Mit der Frage ‚was bringt’s‘ weist sich der Mensch unserer Tage als verlässliches und berechenbares Glied einer rational gesteuerten Gesellschaft aus.“¹¹ Demzufolge identifizierte sich unsere Kultur bislang am nachhaltigsten mit der Leistung, die sich im materiellen Wohlstand nie-

derschlägt. Doch im Hinblick auf die inzwischen eindeutig erwiesene Änderung bzw. Evolution des kulturellen Wertesystems vom Materialismus hin zum „Postmaterialismus“¹² oder anders formuliert vom Kapitalismus zum „Valurismus“¹³ gewinnt die Erforschung ethischer Werte wieder an Bedeutung und knüpft an die ursprüngliche Idee von Adam Smith und John Maynard Keynes, der Ökonomie als „Moral Science“ an¹⁴. Eingefordert wird eine Bewegung vom „homo oeconomicus“ hin zum „homo culturalis“.¹⁵ Jeremy Rifkin erkennt in dieser „dritten Revolution“, die ein neues soziales Modell von Marktwirtschaft voranbringen soll, sogar evolutionsbedingt ein zunehmendes Empathievermögen der Menschen.¹⁶

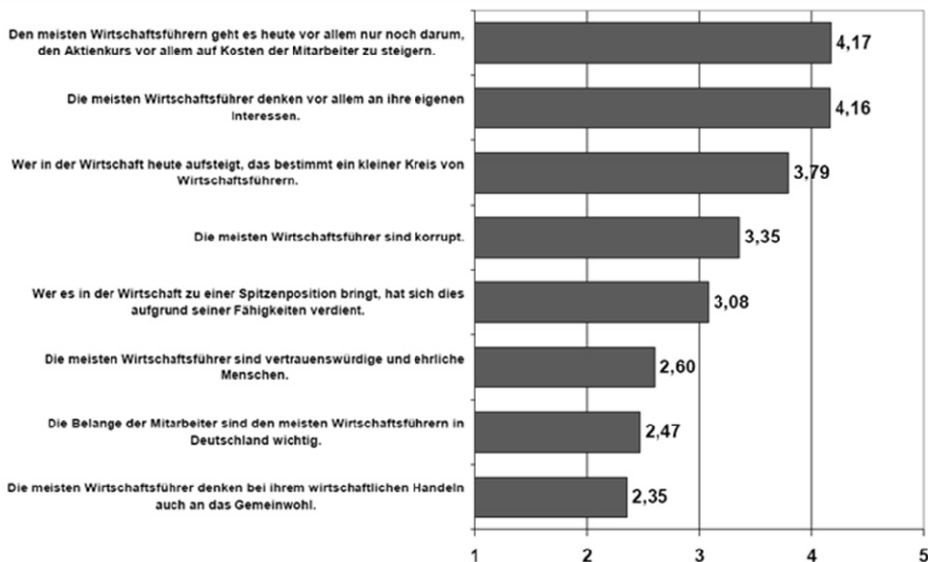
Das geht an den Unternehmern und Managern nicht spurlos vorüber. Sie beklagen sich, wie schlecht die Wirtschaft in der Öffentlichkeit angesehen ist. Daher sind sie zunehmend darum bemüht, diesem negativen Urteil und dem damit verbundenen Erwartungsdruck durch eine selbstdefinierte soziale Verantwortung gerecht zu werden – auch wenn dies mancherorts eher als Reflex einer Unsicherheit, als ein überzeugendes, strukturiertes Wirken betrachtet werden kann. Vielerorts sträuben sich Unternehmen noch, ihren Stakeholdern Einwirkungsmöglichkeiten einzuräumen, da dies immer auch mit einer Begrenzung der bisher erworbenen Macht in Verbindung steht. In diesem Zusammenhang ist aber zu betonen, dass jeder Machtgebrauch dem ethischen Grundprinzip Gerechtigkeit unterliegt, wonach eine Ethik der wirtschaftlichen Macht immer auch kulturelle Dimensionen berücksichtigen muss. Ethik und Verantwortungsbewusstsein können natürlich unterschiedlich interpretiert werden. Man sollte sie bei Unternehmen aber nicht in Verbindung mit wohlätigen Altruismus bringen; ein ökonomisch-rationaler Ansatz ist schon aus Verantwortung gegenüber den Kapitalgebern, Mitarbeitern und anderen Stakeholdern notwendig.

Allein die Tatsache, dass ein Unternehmen Gewinne erwirtschaftet, ist aber für viele Menschen schon moralisch verwerflich. Es impliziert nämlich gewissermaßen, dass die Gewinne auf Kosten anderer erwirtschaftet sind. Insbesondere im deutschsprachigen Raum wird der Verantwortungsübernahme von Unternehmen oftmals unterstellt, dass sie allein der Imagepflege des Unternehmens zugute komme. „Die wollen ja nur ihr Image aufpolieren und Gewinne machen ...“, tönt es zuweilen an deutschen Stammtischen, was prinzipiell negativ konnotiert ist. Für den Friedensnobelpreisträger Mohammad Yunus schließen sich das Gewinnstreben und die glaubwürdige Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung sogar grundsätzlich gegenseitig aus.¹⁷ Er wirbt daher für „Sozialunternehmen“, die ausschließlich dem Gemeinwohl verpflichtet sind. Unbeschadet des durchaus löblichen und unterstützenswerten Engagements von Mohammad Yunus, ist es fraglich, ob sich das Gewinnstreben und die Moral tatsächlich gegenseitig ausschließen. Letztlich unterliegt diese Einschätzung einer Vielzahl von Interpretati-

onen und wird von Land zu Land sehr unterschiedlich wahrgenommen. Fakt bleibt, dass ein Unternehmen systembedingt Verantwortung trägt, genauso wie es auch Gewinne erwirtschaftet. Es kann also nur darum gehen, die Verantwortung bewusst wahrzunehmen, sie strategisch auszurichten und den Kreis derer, für die das Unternehmen Verantwortung übernimmt, auf alle Stakeholder auszuweiten – auch wenn ein Unternehmen in erster Linie seinen Eigentümern verpflichtet bleibt. Es liegt also letztlich an ihnen, inwieweit „ihr“ Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung wahrnimmt oder nicht.

Die negative Wahrnehmung der Wirtschaft hat sicher auch etwas mit den Skandalen zu tun, die mit persönlicher Raffgier einzelner Entscheider verbunden sind. So stehen immer wieder die Managergehälter und Boni im Fokus medialer Kritik, zumal sie die gefühlte soziale Ungerechtigkeit in der Bevölkerung bestätigen. Das verdeutlichen auch die Ergebnisse des Ethik-Monitors schon vor der Bankenkrise 2008/2009 (**Abbildung 1.1** und **Abbildung 1.2**).

Abbildung 1.1 Umfrage: Wie stehen Sie zu unseren Wirtschaftsführern?

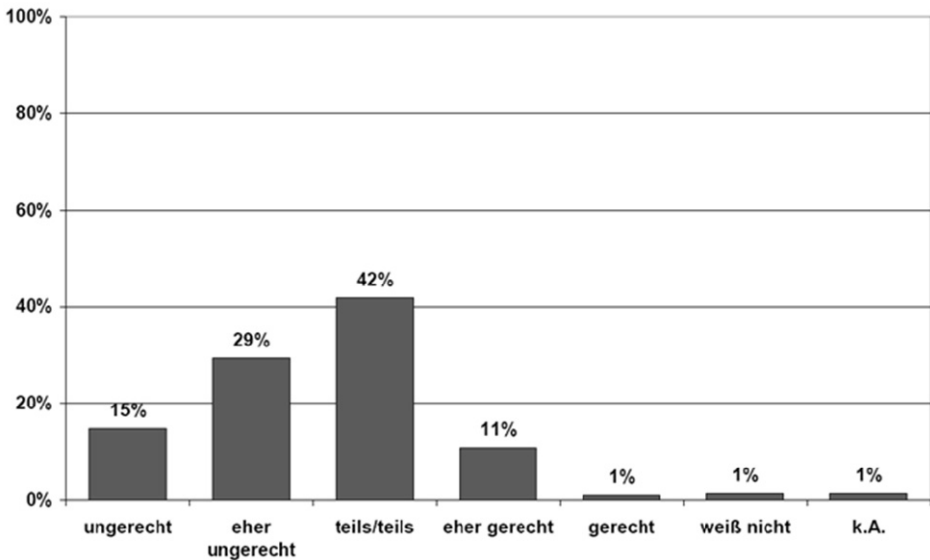


Grundlage: Zustimmung/Ablehnung auf einer Skala von 1 („Stimme überhaupt nicht zu.“) bis 5 („Stimme voll und ganz zu.“)

Quelle: Behnke, J./Hergert, S./Bader, F. erstellt von Bader, F., Ethik-Monitor, Bamberg, 16.08.2006

Abbildung 1.2 Ist unser Wirtschaftssystem gerecht?

Verteilung in der Gesamtbevölkerung



Quelle: Behnke, J./Hergert, S./Bader, F. erstellt von Bader, F., Ethik-Monitor, Bamberg, 16.08.2006

Es kommt hinzu, dass den meisten Menschen schlichtweg das Wissen über wirtschaftliche Zusammenhänge fehlt. „Wer nichts von Ökonomie weiß, muss viel glauben“¹⁸, fasst der renommierte Streiter für eine fundierte ökonomische Bildung in Deutschlands Schulen, Hans Kaminski, Leiter des Instituts für Ökonomische Bildung, lakonisch zusammen. Führungskräfte großer Konzerne pflichten bei, dass es ihnen noch nicht gelungen ist, der Bevölkerung komplexe, ökonomische Zusammenhänge zu erklären. „Die größte Herausforderung besteht in der Kommunikation“, sagt Dennis Snower, Präsident des Instituts für Weltwirtschaft, und Norbert Walter, Chef-Volkswirt der Deutschen Bank, bestätigt: „Wir legen zu wenig Sorgfalt auf Kommunikation“, es fehle an der Durchschlagskraft von Argumenten allein schon deshalb, weil Unternehmensvertretern von vornherein unredliche Motive unterstellt werden, „bevor wir gackern, müssen wir daher überlegen, wer die richtige Leihmutter für unsere Idee ist.“¹⁹ Auch der Wirtschaftsethiker Andreas Suchanek betont: „Es ist erschreckend, was für ein Unverständnis darüber existiert, wie Wirtschaft funktioniert. Wir werden nicht erwarten können, dass die Menschen ihrem Verhalten und ihrer Einschätzung der Re-

geln der Marktwirtschaft und der Demokratie moralische Werte zu Grunde legen, wenn ihnen diese Werte nicht vermittelt worden sind ... Ich sehe hier eine grundlegende Herausforderung für die Zukunft.“²⁰ Andererseits ist es nicht minder erschreckend, wie wenig Führungskräfte in der Wirtschaft über ethische Zusammenhänge wissen. „Wer heute Wirtschaft studiert, setzt sich mit dem Thema Verantwortung – zumindest im Rahmen seines Studiums – so gut wie nie auseinander. Im Gegenteil: Die Gesetze des Marktes werden zur Religion erklärt – und entbinden den Einzelnen von seiner persönlichen Verantwortung. Soziales Verhalten wird so regelrecht abtrainiert.“²¹

Gewinn oder Moral?

Vor dem Hintergrund der dargestellten Rahmenbedingungen für Unternehmen werden Verantwortung und Nachhaltigkeit zum zentralen gesellschaftlichen Zukunftsprinzip. Für die Wirtschaft hat dieses Prinzip aber bei weitem nicht nur etwas mit Anstand und Moral zu tun, sondern auch mit der rein ökonomischen Erkenntnis, dass sich dadurch Kosten reduzieren und Gewinne steigern lassen. In diesem Sinne ist es letztlich der wirtschaftliche Sachverstand und das damit verbundene Gewinnstreben, die ethische Werte voranbringen. Ressourceneffizienz, demografischer Wandel und Klimawandel sind Trendthemen, mit denen sich heute nahezu jedes Unternehmen in irgendeiner Weise auseinandersetzen muss, sei es für den eigenen Wertschöpfungsprozess oder für das angebotene Produkt- und -Dienstleistungs-Portfolio. So müssen sich beispielsweise Energieunternehmen zunehmend mit der absehbaren Endlichkeit der klassischen Energieressourcen auseinandersetzen, Lebensmittelhersteller sehen sich immer aufgeklärteren Konsumenten gegenüber und Immobilienanbieter werden ihre Immobilien nicht mehr los, wenn sie es versäumen, zur Reduzierung der Lebenszykluskosten ökologische und soziale Kriterien einfließen zu lassen.

Das wird auch schon für den einfachen Konsumenten relevant, vor allem dann, wenn es um die „Total Costs of Ownership“ bei größeren, langlebigeren Anschaffungen geht. Der Energieverbrauch steht dabei an erster Stelle und spielt aufgrund der hohen Energiekosten mittlerweile eine zentrale Rolle bei der Kaufentscheidung. Dabei sieht der Konsument in erster Linie seinen Geldbeutel und dann erst die Interessen des Gemeinwohls – quasi als schönen, gewissenberuhigenden Nebeneffekt. Das ist bei vielen Unternehmen systembedingt nicht anders, wobei dieser „Nebeneffekt“ eine beachtliche Dimension erreichen kann, wenn der Geist des Gemeinwohlinteresses erst einmal aus der Flasche gelassen wurde. Das ahnen die Unternehmen, die heute noch versuchen, die Flasche verschlossen zu halten. Einmal geöffnet, geht es plötzlich nicht mehr nur um betriebswirtschaftliche Kennziffern, sondern auch um Moral und Ethik. Denn das Unternehmen gibt damit gleichzeitig Antworten auf gesamtgesellschaftliche Fragen und Herausfor-

derungen. Verantwortung wird zur „Value Proposition“, gleich ob die Motivation für die Übernahme von Verantwortung der Verbesserung der Performance dient oder dem Druck der Stakeholder entspringt.²² Es geht schließlich um ethische Werte, die für die Reputation eines Unternehmens eine ausschlaggebende Rolle spielen.

Nach dem gelernten Bonmot der Public Relations „Tue Gutes und rede darüber“²³ lag es auf der Hand, aus dem vermeintlichen „Guten“, was die Übernahme von Verantwortung letztlich impliziert, Reputationskapital herauszuschlagen. Allerdings ging, wie bereits erwähnt, die Rechnung nicht auf. Stattdessen „verschleuderten die Unternehmen ... viel Geld und Vertrauen, indem Kommunikationsabteilungen alles zusammenklaubten, was ihr Unternehmen ‚Gutes‘ tut, um dann die Marke CSR darauf zu kleben“²⁴. Sie scheiterten kläglich und müssen sich heute des Vorwurfs der „Feigenblattkommunikation“ erwehren.

Die Unternehmen scheiterten vor allem an der unterschiedlichen Auffassung von Verantwortung und dem Grundkonflikt der Unternehmensethik, nämlich dem Konflikt zwischen Gewinn und Moral.²⁵ Dieser Konflikt, der zahllosen unternehmerischen Entscheidungen als ethisches Dilemma zugrunde liegt, wird naturgemäß unterschiedlich diskutiert. Das reicht vom Primat der Moral, wie ihn beispielsweise die „integrative Unternehmensethik“²⁶ der St. Galler Management-school verfolgt, bis zur totalen Ablehnung moralischer Aspekte bei der Gewinnerzielung, wie ihn der frühere Nobelpreisträger Milton Friedman vertritt, dessen berühmter Aufsatz „The social responsibility of business is to increase its profit“²⁷ immer wieder zur Darstellung dieser neo-liberalen Position angeführt wird.

Das Konzept von Corporate Social Responsibility (CSR) löst nur scheinbar diesen Konflikt auf, indem es vorsieht, dass eine Win-Win-Situation für das Unternehmen (respektive den Gewinn) und die Gesellschaft (respektive die Moral) gleichermaßen angestrebt werden soll. Doch dafür müssen zunächst einmal die Voraussetzungen geschaffen werden, was Andreas Suchanek als „goldene Regel“ in seinem Imperativ formuliert: „Investiere in die Bedingungen der Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil!“²⁸ Er setzt voraus, dass moralische Werte wie Integrität, Loyalität oder Leistungsbereitschaft tatsächlich auch als Vermögenswerte betrachtet werden, in deren Bedingungen es sich lohnt zu investieren. Dabei gilt es für jedes Unternehmen zunächst einmal zu prüfen, welche Werte wie hoch eingeschätzt werden, um die nötige Investition und den zu erwartenden Return on Investment (ROI) festzulegen. Kein leichtes Unterfangen, zumal dieser ROI langfristig angelegt ist, moralische Werte sich nur schwer kalkulieren bzw. zurechnen lassen und schließlich die wirtschaftlichen Erträge sehr unsicher sind. Außerdem muss damit gerechnet werden, dass die Anforderungen der Stakeholder tendenziell eher steigen werden und die Meinungen darüber divergieren,

wie Verantwortung von Unternehmen definiert wird, was das Leben lebenswerter macht und welchen Beitrag Unternehmen dazu leisten können. Das ethische Dilemma macht sich im betrieblichen Alltag also nicht nur an dem Spannungsfeld zwischen Gewinn und Moral fest, sondern durchaus auch an den unterschiedlichen moralisch begründeten Interessen. So stehen oftmals ökologische Interessen sozialen Ansprüchen entgegen. „Nichts ist in sich gut. Erst durch soziale Verabredung wird das Gute vom Bösen und das moralisch Richtige vom Falschen getrennt.“²⁹ Steht für den einen die Erosion der Werte im Zentrum der Betrachtung, ist es für den anderen der Klimawandel. Wenn beispielsweise Energiekonzerne auf Atomkraft setzen, so mag das für einen großen Anteil der Bevölkerung als verantwortlich gelten, zumal damit, nach deren Meinung, eine bezahlbare Versorgungssicherheit gewährleistet ist.³⁰ Betrachtet man die verhaltene, teilweise „verschönt“ wirkende Kommunikation der Energiekonzerne zu diesem Thema, gewinnt man jedoch den Eindruck, dass die Energiekonzerne selbst ein moralisches Problem mit der Atomkraft zu haben scheinen.

Der Grundkonflikt zwischen Gewinn und Moral steht im Zentrum der Überlegung hinsichtlich der Kommunikation verantwortlicher Unternehmensführung. Denn hier macht sich die Glaubwürdigkeit von CSR am ehesten fest. Der Erfolg der Kommunikation von CSR wird sich daran messen lassen müssen, inwieweit dieser Grundkonflikt bewältigt werden kann (**Abbildung 1.3**). Sie vermittelt den Stakeholdern, für was das Unternehmen steht und inwieweit dem Unternehmen Verantwortlichkeit und Integrität zugesprochen werden kann. Erst dadurch kann sich überhaupt ein ROI oder besser gesagt ein „Return on Responsibility“ einstellen.

In der Pharmabranche wird der Konflikt zwischen Gewinn und Moral am deutlichsten. Obwohl die Produkte der Pharmaindustrie tagtäglich Leben retten, Kranke heilen und Leben verlängern, ist ihr negatives Image in der Bevölkerung mit dem der gesundheitsschädlichen Tabak- und Alkoholindustrie vergleichbar.