

Peter Ulrich

Standards guter Unternehmensführung

Zwölf internationale Initiativen und ihr normativer Orientierungsgehalt



St. Galler Beiträge
zur Wirtschaftsethik 43

■ Haupt

St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik

Band 43

■ Haupt

St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik

Herausgegeben vom:

Institut für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen

(Leitung: Prof. Dr. Peter Ulrich)

Band 43

Ulrich Thielemann
Peter Ulrich

Standards guter Unternehmensführung

Zwölf internationale Initiativen
und ihr normativer Orientierungsgehalt

Unter Mitarbeit von Thomas Kuhn

Haupt Verlag
Bern • Stuttgart • Wien

Redaktion und Satzherstellung durch die Autoren

1. Auflage: 2009

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.

ISBN 978-3-258-07460-3

Alle Rechte vorbehalten

Copyright © 2009 by Haupt Berne

Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des Verlages ist unzulässig

Umschlaggestaltung: René Tschirren, Konzept: Atelier Mühlberg, Basel

Umschlagbild: Annette von der Bey, 49/2003, VG-Bild Bonn

Printed in Switzerland

www.haupt.ch

Vorwort

Was gute Unternehmensführung ausmacht, versteht sich nicht mehr von selbst. Die alte harmonistische Vorstellung, mit der Verfolgung des ‚Gewinnprinzips‘ sei automatisch allen Beteiligten und Betroffenen gedient, ist spätestens seit der Finanzkrise entzaubert. In den vergangenen Jahren ist international eine bemerkenswerte Vielzahl von Initiativen ergriffen worden, die darauf zielen, Standards oder Leitbilder guter Unternehmensführung mit mehr oder weniger weit gehendem Verbindlichkeitsanspruch zu etablieren. Teils setzen sie unter dem Stichwort der *Corporate Governance*, teils unter dem der *Corporate Social Responsibility* an.

Doch damit ist eine neue Unübersichtlichkeit entstanden: Was sind gute Standards guter Unternehmensführung? Die grundlegenden Kriterien dafür zu klären und in ihrem Lichte die verschiedenen Initiativen zu beurteilen, ist eine wirtschaftsethische Aufgabe mit offenkundig aktueller Bedeutung. Einschlägige vergleichende Analysen existieren jedoch bisher erstaunlicherweise nicht. Unsere Studie will diese Lücke füllen, indem sie zwölf der bedeutendsten nationalen und supranationalen Standards (bzw. Vorschläge für solche) nach einem zuvor explizierten unternehmensethischen Konzept hinsichtlich ihres jeweiligen normativen Orientierungsinhalts untersucht.

Der Aufwand eines solchen Unterfangens ist erheblich und konnte von uns nicht ohne Unterstützung bewältigt werden. Nach der Klärung des analytischen Konzepts sind wertvolle Recherche- und Analyseschritte zu verschiedenen Initiativen nicht nur in besonderem Maß von PD Dr. Thomas Kuhn, sondern auch von Dr. Heiko Spitzbeck und Dr. Stefan Streiff geleistet worden. Thorsten Busch, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Wirtschaftsethik, hat uns bei der Drucklegung unterstützt. Auch Sophie Meißner, Studentin, hat als aufmerksame Testleserin viel zur Lesbarkeit des Textes beigetragen. Allen Genannten danken wir herzlich.

Die hier vorgelegte Untersuchung erfüllt ihren Zweck, wenn sie Führungskräften in den Unternehmen, den Verantwortlichen in Wirtschaftsverbänden, den Akteuren der Zivilgesellschaft und der Politik eine Orientierungshilfe bietet, um ‚Spreu‘ und ‚Weizen‘ unter den zahlreichen Leitbildern und Kodizes guter Unternehmensführung besser unterscheiden zu können.

St. Gallen, im Oktober 2008

Ulrich Thielemann und Peter Ulrich

Inhaltsverzeichnis

Teil I: Gute Unternehmensführung – ein aktuelles Orientierungs- und Standardisierungsproblem	11
1. Unternehmensführung im Spiegel der kritischen Öffentlichkeit	11
1.1 Der Unmut der Bürger	12
1.2 Politiker und Manager kritisieren unverantwortliche Geschäftspraktiken	15
1.3 Zwei exemplarische Problemfelder	17
2. Initiativen guter Unternehmensführung	21
2.1 Leitende Fragestellung und Auswahl der untersuchten Initiativen	21
2.2 Aufbau der Studie	25
Teil II: Unternehmensethische Grundlagen und Problemfelder	29
3. Unternehmensethische Konzepte	29
3.1 Das ökonomistische Konzept	30
3.2 Das separative Konzept	35
3.3 Das integrative Konzept	39
4. Ausgewählte Problemfelder	44
4.1 Standorttreue	45
4.2 Managervergütungen	58
Teil III: Initiativen der Corporate Governance – unternehmensethisch beleuchtet	65
5. Der Deutsche Corporate Governance Kodex	65
5.1 Ziele, Akteure, Hintergründe	65
5.2 Das unternehmensethische Konzept	68
5.3 Problemlösungspotenziale	75
6. Die OECD-Grundsätze der Corporate Governance	79
6.1 Ziele, Akteure, Hintergründe	79

6.2	Das unternehmensethische Konzept	81
6.3	Problemlösungspotenziale	91
7.	Der Aktionsplan des Europäischen Corporate Governance Forum	95
7.1	Ziele, Akteure, Hintergründe	95
7.2	Das unternehmensethische Konzept	98
7.3	Problemlösungspotenziale	101
8.	Der King Report	105
8.1	Ziele, Akteure, Hintergründe	105
8.2	Das unternehmensethische Konzept	106
8.3	Problemlösungspotenziale	117
9.	Der Combined Code on Corporate Governance	121
9.1	Ziele, Akteure, Hintergründe	121
9.2	Beiträge zum Problemkreis ‚Managervergütungen‘	122
10.	Der Sarbanes-Oxley Act	125
10.1	Ziele, Akteure, Hintergründe	125
10.2	Beiträge zum Problemkreis ‚Managervergütungen‘	126
Teil IV: Initiativen der Corporate Social Responsibility – unternehmensethisch beleuchtet.....		129
11.	Der UN Global Compact.....	129
11.1	Ziele, Akteure, Hintergründe	129
11.2	Das unternehmensethische Konzept	134
11.3	Problemlösungspotenziale	145
12.	Das EU-Grünbuch über die soziale Verantwortung der Unternehmen	147
12.1	Ziele, Akteure, Hintergründe	147
12.2	Das unternehmensethische Konzept	149
12.3	Problemlösungspotenziale	158
13.	Die Empfehlungen des Rates für Nachhaltige Entwicklung zur unternehmerischen Verantwortung in einer globalisierten Welt.....	163
13.1	Ziele, Akteure, Hintergründe	163
13.2	Das unternehmensethische Konzept	166

13.3 Problemlösungspotenziale	177
14. Der Standard ISO 26000 für soziale Verantwortung.....	178
14.1 Ziele, Akteure, Hintergründe	178
14.2 Das unternehmensethische Konzept	183
14.3 Problemlösungspotenziale	191
15. Die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen	193
15.1 Ziele, Akteure, Hintergründe	193
15.2 Das unternehmensethische Konzept	198
15.3 Problemlösungspotenziale	204
16. Der Code of Conduct der Fair Labor Association	209
16.1 Ziele, Akteure, Hintergründe	209
16.2 Beiträge zum Problemkreis ‚Standorttreue‘	211
Teil V: Gesamteinschätzung der Initiativen:	
Alte Denkmuster im Umbruch	215
17. Der überkommene Marktglaube in Corporate-Governance-Initiativen – mit einer Ausnahme	216
18. Corporate Social Responsibility – häufig nach wie vor dem ‚Business Case‘ verhaftet.....	219
19. Eine Vision integrierender Unternehmensführung: verdiente Reputation.....	222
20. Standorttreue und Managervergütungen als Gesichtspunkte verantwortungsvoller Unternehmensführung	225
20.1 Der Orientierungsgehalt der Initiativen zur Frage der Standorttreue.....	225
20.2 Der Orientierungsgehalt der Initiativen zur Frage der Managervergütungen	228
Schlussfolgerungen und Ausblick	230
Die Autoren.....	233
Literaturverzeichnis.....	235

Teil I:

Gute Unternehmensführung – ein aktuelles Orientierungs- und Standardisierungsproblem

1. Unternehmensführung im Spiegel der kritischen Öffentlichkeit

Die Zeiten, in denen das Credo *The business of business is business* keine Fragen nach den Kriterien guter Unternehmensführung offen ließ, sind vorbei. Die frühmoderne Metaphysik des Marktes – die Ideallehre vom ‚freien Markt‘, der ganz von selbst dafür sorgt, dass alles gut wird – ist längst von sehr realen Erfahrungen mit der problematischen Umwelt-, Sozial- und Humanverträglichkeit des Wirtschaftslebens entzaubert worden. Unternehmerisches Handeln steht zwar nicht immer, aber immer öfter mitten im Brennpunkt gesellschaftlicher Wert- und Interessenkonflikte. Die faire Lösung solcher Konflikte um Prozesse und Ergebnisse wirtschaftlicher ‚Wertschöpfung‘ wird von der sensibilisierten Öffentlichkeit zunehmend als wesentliche Voraussetzung für die Gesellschaftsdienlichkeit des privatwirtschaftlichen Erfolgsstrebens begriffen.

Wer aber ist für die Gewährleistung dieser Gesellschaftsdienlichkeit zuständig? Wieweit ist es der demokratisch legitimierte Rechtsstaat? Wieweit gibt es Möglichkeiten, zumindest einen Teil der Probleme mittels Selbstbindung der Wirtschaftsakteure an klare Standards guter Unternehmensführung zu lösen? Oder sind vielleicht sowohl die rechtsstaatliche Fremdbindung als auch die unternehmensethische Selbstbindung weniger die Lösung als vielmehr selbst das Problem? So argwöhnen zumindest jene, die weiterhin lieber der ‚unsichtbaren Hand‘ des Marktes vertrauen. Ganz offensichtlich hängt die Einschätzung der Problemlage und des richtigen Lösungswegs von tief liegenden Hintergrundüberzeugungen hinsichtlich einer guten marktwirtschaftlichen Ordnung und der Rolle der Unternehmen in ihr ab. Jenseits der vertrauten betriebswirtschaftlichen Denkmuster besteht erhebliche Unsicherheit bezüglich der Leitlinien guter Unternehmensführung – Klärung tut immer dringlicher Not.

Die Symptome dieser Dringlichkeit sind mittlerweile so massiv, dass von einer eigentlichen *Legitimationskrise* des Managements vor allem der

großen Unternehmen gesprochen werden muss. Der Problemstau ist für unvoreingenommene Beobachter offenkundig: Millionenvergütungen für Manager und zugleich stagnierende oder sinkende Einkommen bei steigenden Belastungen für zahlreiche Beschäftigte; Entlassungen trotz gutem Geschäftsgang oder gar Gewinnsteigerungen durch Entlassungen; sinkende effektive Beiträge der Kapitaleinkommen am Gesamtsteueraufkommen bei steigender Kapitalquote; als ‚Heuschrecken‘ titulierte Investoren, die Unternehmen ‚ausweiden‘; Weltkonzerne im Strudel von Korruptionsskandalen; Privatisierung der Gewinne und Sozialisierung der Verluste aus hochriskanten, offenbar von maßloser Gier getriebenen Geschäftsmodellen. In der jüngsten und bisher heftigsten globalen Finanzkrise haben sich die bisherigen *best-practice*-Standards der Corporate Governance sogar als untauglich erwiesen, den *worst case* eines Zusammenbruchs des Wirtschaftssystems (der nur dank weltweiten staatlichen Rettungsmaßnahmen noch einmal knapp vermieden werden konnte) auszuschließen – soweit diese Standards nicht selbst eher ein Teil des Problems guter Unternehmensführung als seine vermeintliche Lösung sind.

Das alles sind desillusionierende Erfahrungen, die viele der gegenwärtigen Schlagzeilen prägen. Sie bilden den Hintergrund dafür, dass sich der Ruf der Wirtschaft und das Ansehen ihrer Führungskräfte auf einem wohl historisch tiefen Stand befinden. Lassen wir uns am Beispiel Deutschlands auf die Stimmung in der Bevölkerung (1.1) etwas näher ein, hören wir einige warnende Stimmen auch vonseiten besonnener Wirtschaftsführer (1.2) und betrachten wir zwei exemplarische Problemfelder (1.3), die derzeit im Brennpunkt der öffentlichen Debatte um das Geschäftsgebaren der (nicht so ganz ‚privaten‘) Privatwirtschaft stehen, etwas genauer.

1.1 Der Unmut der Bürger

Schon vor der Finanzkrise hielten lediglich noch 15 Prozent der Deutschen die „wirtschaftlichen Verhältnisse bei uns in der Bundesrepublik Deutschland“ – bezogen auf das, „was die Menschen besitzen und was sie verdienen“ – für gerecht (Vehrkamp/Kleinstaub 2007, S. 6). Zum praktisch gleichen Ergebnis wie die Bertelsmann Stiftung, wenn auch breiter gefragt, kommt die Stiftung Wertevolle Zukunft (Behnke/Hergert/Bader 2006). Hier sind es 13 Prozent, die das „Wirtschaftssystem in Deutschland“, wie es sich derzeit insgesamt darstellt, für „gerecht“ oder „eher

gerecht“ halten. 44 Prozent sind hingegen ausdrücklich der Meinung, dass die Wirtschaft derzeit „ungerecht“ oder „eher ungerecht“ abläuft. Das tiefe Ansehen dürfte vor allem auch damit zusammenhängen, dass rund 80 Prozent der Ansicht sind, dass „die meisten Wirtschaftsführer vor allem an ihre eigenen Interessen denken“ und es „den meisten Wirtschaftsführern heute vor allem nur noch um die Steigerung des Aktienkurses“ gehe, wobei offenbar angenommen wird, dass dies „auf Kosten der Mitarbeiter“ gehe (Behnke/Hergert/Bader 2006).

Dabei greift der breite Unmut offenbar durch alle politischen Strömungen.¹ Er trifft vor allem Großunternehmen und deren Management: Im Ranking des „Vertrauens“ in die Integrität verschiedener Personengruppen oder Institutionen (nicht nur Wirtschaftsunternehmen) rangieren „große Wirtschaftsunternehmen“ auf dem letzten Platz; demgegenüber wird den mittelständischen Unternehmen großes Vertrauen entgegengebracht (Behnke/Hergert/Bader 2006). Auch einer Erhebung des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung DIW Berlin aus dem Jahre 2004 zufolge hat nur etwa ein Fünftel der Bevölkerung „Vertrauen zu großen Wirtschaftsunternehmen“ (Schupp/Wagner 2004).

Gemäß einer Studie des Instituts für Demoskopie Allensbach aus dem Jahre 2005 hat heute nur noch jeder Dritte eine „gute Meinung vom Wirtschaftssystem in Deutschland“ – gegenüber mehr als 50 Prozent im Jahre 1995 (Baethge/De Luca/Hübner 2005). 42 Prozent bekunden ausdrücklich, eine „schlechte Meinung“ zu haben. Über 60 Prozent halten die Marktwirtschaft nicht mehr für „wirklich sozial“. Und eine Mehrheit glaubt, dass die Wirtschaft gegenwärtig nur einer kleinen Oberschicht nützt.² Dieser breit empfundene Abschied vom Leitbild einer Sozialen

¹ Was die Frage der Einkommensverteilung anbelangt, so wird diese auch lediglich von 22 respektive 21 Prozent der Anhänger der CDU/CSU respektive der FDP als gerecht empfunden. Vgl. Vehrkamp/Kleinstaub 2007, S. 7.

² Diese Vermutung wurde zwischenzeitlich durch eine Studie des DIW bestätigt: Das Wirtschaftswachstum der Jahre 1992 bis 2001 ist statistisch gesehen ausschließlich den 10 Prozent der Bevölkerung mit den höchsten Einkommen zugeflossen, und hier insbesondere einer neuen „ökonomischen Elite“. Es handelt sich hierbei beinahe ausschließlich um Einkommen aus unternehmerischer Tätigkeit und um Vermögenseinkommen (vgl. Bach/Steiner 2007, S. 197). Damit scheint sich auch Deutschland zu einer „Plutonomie“ zu entwickeln, als die Analysten der Citibank die USA einstufen, in der ebenfalls der überwiegende Anteil des Wirtschaftswachstums den sog. „super rich“ zufließt. Das oberste Prozent der US-amerikanischen Einkom-

Marktwirtschaft, die „Wohlstand für alle“ (Ludwig Erhard 1957) schafft, dürfte nicht nur theoretischen Überlegungen oder distanzierten Beobachtungen geschuldet sein, sondern auch realen Erfahrungen, wie sie die Bürger als Mitarbeitende, Zulieferer, Kunden, Angehörige von Beschäftigten usw. mit einem Management machen, in dem zunehmend eine neue ökonomische Radikalität um sich zu greifen scheint.³ So fühlen sich etwa Mitarbeiter von IT-Unternehmen „zu Kostenfaktoren degradiert“ und haben „von den Managern ab der mittleren Führungsebene“ aufwärts, die sich „wie Autisten“ benähmen und nur noch „finanzielle Kennzahlen“ akzeptierten, „nichts mehr zu erwarten“; berufliche Existenzen würden leichtfertig aufs Spiel gesetzt, „während die Internationalisierung von Geschäftsmodellen Unsummen in die Kassen der Investoren spült.“⁴

Damit mag zusammenhängen, dass 62 Prozent der Europäer (und 64 Prozent der Deutschen) der Meinung sind, dass heute „jeder irgendwann in seinem Leben einem Armutsrisiko ausgesetzt ist“ (KOM 2007a, S. 60).⁵ Nach einer Umfrage von TNS-Emnid fürchten 21 Prozent der Beschäftigten in Deutschland um ihren Arbeitsplatz.⁶ Abstiegsängste beschäftigen viele Deutsche, und dies hat eine reale Erfahrungsgrundlage: In Deutschland schrumpft die Mittelschicht. Der Anteil der Bezieher mittlerer Einkommen an der gesamten Bevölkerung sank von 62 Prozent im Jahr 2000 auf 54 Prozent im Jahre 2006 (Grabka/Frick 2008, S. 101). Der Anteil der Bürger, die sich „keine Sorgen“ machen, lag in den 80er Jahren noch über 40 Prozent und in den 90er Jahren in Gesamtdeutschland bei rund 30 Prozent, 2007 jedoch nur noch bei rund 23 Prozent (Grabka/Frick 2008, S. 106). Kurt Beck (2007), damaliger Bundesvorsitzender der SPD, fasste die Stimmung wie folgt zusammen: „Viele Menschen hören die Nachrichten

menspyramide, das sich im Unterschied zu Deutschland auch signifikant aus Managereinkommen zusammensetzt, konsumiert 20 Prozent der volkswirtschaftlichen Wertschöpfung. Die Wirtschaft des Landes sei förmlich auf die obersten Einkommensschichten ausgerichtet (vgl. Kapur/Macleod/Singh 2005).

³ So plädiert das Beratungsunternehmen McKinsey (Ihring/Kerschbaumer 2001) für ein „ganz unbefangenes“ Setzen „radikaler Schnitte“; dafür bestehe „gerade in Deutschland noch viel Potenzial“. Vgl. hierzu auch Thielemann (2005, 2008b).

⁴ Sind Managern die Mitarbeiter egal?, Computerwoche, 20. Juli 2007.

⁵ Alle Übersetzungen durch die Verfasser.

⁶ Vgl. www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,525123,00.html, zugegriffen am 19. Mai 2008.

von großen wirtschaftlichen Gewinnen und merken in der Nachbarschaft, dass junge Leute ohne Ausbildungsplatz bleiben, dass gestandene Facharbeiter über 50 Jahre keinen Zugang zu Arbeit mehr finden oder dass die Post jetzt von Zustellern gebracht wird, die sich für einen Hungerlohn abstrampeln.“

Offenbar driften die Kulturen und Werthorizonte zwischen Öffentlichkeit und Bürgern einerseits, Unternehmern, Management und Investoren andererseits zunehmend auseinander. So kommt eine vom Beratungsunternehmen McKinsey durchgeführte Studie zum Ergebnis, dass die Konsumenten (und insofern die Bürger) der Meinung sind, die Unternehmen könnten ihr „Image in der Öffentlichkeit“ am ehesten verbessern, indem sie „die Arbeitsbedingungen verbessern und Löhne der Angestellten erhöhen“. Demgegenüber antworteten manche Manager bemerkenswerterweise, dass die Firmen „die Regeln für gute Unternehmensführung verbessern“ müssten.⁷ Allerdings dürften die Vorstellungen darüber, was eine „gute Unternehmensführung“ ausmacht, relativ weit auseinanderklaffen. Die Distanz zeigt sich auch darin, dass einer weiteren Allensbach-Studie zufolge 70 Prozent der Bürger der Meinung sind, dass Manager von „Geldgier, Selbstbedienungsmentalität und Rücksichtslosigkeit durchtrieben sind“ (Köster 2006). Gemäß einer im Auftrag des ZDF durchgeführten Umfrage der Forschungsgruppe Wahlen stimmen 78 Prozent der Bürger der Aussage zu, dass „Manager ihren moralischen Anforderungen nicht gerecht werden“.⁸

1.2 Politiker und Manager kritisieren unverantwortliche Geschäftspraktiken

Nicht nur in breiten Bevölkerungskreisen, auch bei der politischen Elite wächst quer durch alle politischen Strömungen die Ansicht, dass in der Wirtschaft zunehmend unverantwortliche Geschäftspraktiken um sich

⁷ Was Konsumenten bewegt, ist Managern schleierhaft, Tages-Anzeiger (Zürich), 31. Juli 2007.

⁸ www.zdf.de/ZDFmediathek/inhalt/24/0,4070,5576632-6-2,00.html, zugegriffen am 19. Mai 2008.

greifen. Diese Einschätzung bekunden auch einige Wirtschaftsführer, insbesondere ältere und erfahrene Führungskräfte.

Günter Verheugen, Vizepräsident der Europäischen Kommission und zurzeit EU-Kommissar für Unternehmen und Industrie, bezeichnet Investoren bzw. deren Manager, „die ganz gezielt Übernahmen planen, um Unternehmen regelrecht auszuweiden“, als „Geier“, wenn sie es dabei in Kauf nehmen, dass „die Arbeitnehmer als unschuldige Opfer auf der Strecke bleiben“.

Wie für viele Bürger ist es auch für Wendelin Wiedeking „nicht nach-[zu]vollziehen, wenn Konzerne Rekordgewinne melden und zugleich ankündigen, dass sie Tausende von Arbeitsplätzen streichen.“⁹ Mehr noch: „In einer modernen Gesellschaft darf der Kapitalismus nicht allein auf individuelle Profitmaximierung gerichtet sein.“¹⁰ Wiedeking (2005) erinnert an die Grundsätze der „sozialen Marktwirtschaft“, in der wir „einen Ausgleich zwischen Kapital und Arbeit finden müssen, und dieses Bemühen lassen viele Unternehmen heute vermissen.“ Die Menschen hätten Angst und keine Zukunftsvisionen mehr, beklagt der Porsche-Chef. „Das kann auch nicht anders sein, wenn der Deutsche-Bank-Chef ein Spitzenergebnis verkündet und für die Verbesserung dieses Ergebnisses den Rausschmiss von 6.000 Mitarbeitern hinterher schiebt.“

Auch FDP-Chef Guido Westerwelle hält es für „nicht hinnehmbar, dass in einer Bilanz-Pressekonferenz bekannt gegeben wird, dass die Vorstandsgehälter um 30 Prozent erhöht werden. Und dass gleichzeitig die Entlassung von Tausenden von Mitarbeitern angekündigt wird.“ Hierin spreche sich eine „Verleumdung der sozialen Marktwirtschaft“ aus.¹¹

Bundeswirtschaftsminister Michael Glos findet, Deutschland müsse wieder „ein Land der Tüftler und Denker werden – und weniger ein Land der Heuschrecken und Investmentbanker.“¹²

Helmut Maucher (2005), ehemaliger Konzernchef der Nestlé AG, ist der Meinung, dass es „zu Recht nicht akzeptiert“ werde, „wenn ein Ma-

⁹ Porsche-Boss kritisiert Managerkollegen, Der Spiegel, 23. September 2006.

¹⁰ Kapitalismuskritik: Porsche-Chef verteidigt Müntefering, Der Spiegel, 27. April 2005.

¹¹ Westerwelle attackiert Konzernchefs, Spiegel Online, 6. Januar 2007.

¹² Rede zur Eröffnung der Handwerksmesse München, Frühjahr 2006, Die Welt, 17. März 2006.

nager ein zweistelliges Millionengehalt kassiert und dann Leute entlässt. Ein guter Unternehmer geht mit gutem Beispiel voran und mäßigt sich.“ Maucher habe „nichts gegen hohe Gehälter. Aber dazu gehört dann auch, dass man in guten Jahren die Mitarbeiter am Gewinn beteiligt und nicht nur die Aktionäre.“

Edmund Stoiber, ehemals bayerischer Ministerpräsident und CSU-Chef, sieht „ganz grundsätzlich die Akzeptanz unserer Wirtschaftsordnung bei den Menschen“ in Gefahr, wenn Unternehmen trotz gutem Geschäftsgang „Tausende von Arbeitskräften entlassen und sie der Politik vor die Tür kippen“.¹³

Auch Alt-Bundeskanzler Helmut Schmidt (2007) macht einen „Verlust an Anstand und Moral“ bei zahlreichen Managern und Investoren aus. Da gebe es vielfach eine „grandiose Selbstbereicherung“, wenn „Finanzmanager als Eigentümer auftreten und zum eigenen kurzfristigen Vorteil über das Schicksal eines fremden Unternehmens und all seiner Mitarbeiter entscheiden.“

Dietrich Austermann (2006), CDU, Minister für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein, stellt eine „erhebliche moralische Erosion bei deutschen Wirtschaftsführern“ fest. Zugleich aber sieht er Anzeichen eines „neuen Ethik-Trends in deutschen Führungsetagen, der langsam Schule macht.“ Diesen gelte es zu stärken. Dabei sei es entscheidend, „wirtschaftsethische Grundsätze frühzeitig in die Köpfe und Herzen der Unternehmer-Eliten von morgen einzupflanzen.“ Angesichts des globalen Wettbewerbs bedürfe es allerdings auch der „Implementierung ethischer Rahmenbedingungen über Ländergrenzen hinweg“.

1.3 Zwei exemplarische Problemfelder

Vor allem zwei Themen bzw. Geschäftspraktiken erregen in jüngster Zeit immer wieder den Unmut der Bürger und stehen dementsprechend unter dem Bannstrahl anhaltender öffentlicher Kritik: der wahrgenommene

¹³ Kampf um das große Ganze, Süddeutsche Zeitung, 7. Februar 2006; sowie www03.wdr.de/radio/wdr2/mima/316651.phtml?druck=1&id=316651, zugegriffen am 19. Mai 2008.

Mangel an Standorttreue und die exorbitant gestiegenen Vergütungen für Manager – oder eine Kombination von beidem. Wie weit diese überwiegende Wahrnehmung der Bürger zutrifft, sei hier dahingestellt. Es kommt zunächst darauf an, das Meinungsbild und damit die Problemkonstellation besser zu verstehen. Denn offenbar nimmt die „Toleranzgrenze der Gesellschaft“ gegenüber denjenigen Unternehmen stetig ab, „die ihrer Verantwortung im Sinne eines ökologisch und sozial glaubwürdigen Verhaltens nicht ausreichend nachkommen“ (Ernst & Young 2007). Die Zivilgesellschaft, also derjenige Teil der Gesellschaft, der sich zu empfundenen Missständen hörbar zu Wort meldet, gewinnt an ethischer Sensibilität, Wachsamkeit und Macht – auch und gerade gegenüber der Wirtschaft (vgl. Klein 2001). Nico Stehr (2007) spricht in diesem Zusammenhang von einer real stattfindenden „Moralisierung der Märkte“.

Mangelnde Standorttreue

Die Entlassung von Mitarbeitenden, insbesondere von ganzen Teilen der Belegschaft, stellt von jeher hohe Anforderungen an die Geschäftsleitung, die ihr Handeln legitimieren will und muss. Derzeit allerdings erhalten die Öffentlichkeit, Beschäftigte, Politiker und Marktbeobachter den Eindruck, dass Entlassungen nicht selten auch ohne betriebliche Not ausgesprochen werden. Unternehmen nutzen zunehmend die Chancen der Kostensenkung durch Verlagerung von Produktionsstandorten in sog. Niedriglohnländer in Osteuropa, China, Indien usw. Der Verband der Bayerischen Metall- und Elektroindustrie schätzt, dass knapp zwei Millionen Arbeitsplätze, vor allem im Mittelstand, von der Verlagerung ins Ausland bedroht seien. Allein Firmen bis 40 Millionen Euro Umsatz wollten das „Outsourcing“ in den nächsten Jahren versechsfachen (Müller 2006a).

Neu an der Situation ist nicht nur der Umfang der Verlagerungen, sondern auch der Umstand, dass Unternehmen „nun offen Beschäftigungskürzungen zusammen mit Gewinnsteigerungen kommunizieren, wohingegen es bislang sozial nur akzeptiert war, dass Unternehmen im Falle bestehender ökonomischer Probleme Entlassungen verkünden“ (Meyer/Schmitz 2005, S. 66). Unternehmen nutzen zunehmend „ihre Verhandlungsmacht“, die durch die Globalisierung wesentlich gesteigert worden sei (Meyer/Schmitz 2005, S. 59). Oftmals reiche die „glaubhafte Drohung“ der Betriebsverlagerung aus, um Zugeständnisse bei den Beschäftigten zu erwirken (Meyer/Schmitz 2005, S. 58). Es sind Zusammen-

hänge dieser Art, die nach Ansicht von Matthias Gehlhar, Geschäftsführer der evangelischen Arbeitnehmer, dazu führen, dass „unter den Arbeitnehmern die Wut darüber steigt“; dies vor allem dann, wenn an sich profitable Unternehmen Arbeitsplätze in Deutschland abbauten und die Gewinne ins Ausland flössen.¹⁴

Managervergütungen

Die Analysten der Deutschen Bank halten fest, dass von der Beschäftigungsverlagerung in Niedriglohnregionen nicht nur Kapitaleigentümer,¹⁵ sondern auch diejenigen „qualifizierten Mitarbeiter (bzw. eine Untergruppe von diesen) profitieren, welche das Outsourcing organisieren“ (Meyer/Schmitz 2005, S. 66). Das sind das Management, Unternehmensberater und Finanzdienstleister. Das Top-Management großer Unternehmen konnte seine Vergütungen in den letzten zehn Jahren fortlaufend signifikant erhöhen. Seit dem Ende der 90er Jahre, als die Wirtschaft vom „irrationalen Überschwang“ (Alan Greenspan) der sog. New Economy geprägt war, hat sich das Verhältnis zwischen den Bezügen des Top-Managements und dem Durchschnitt der Beschäftigten weltweit deutlich auseinander entwickelt. Die *CEO-worker-pay ratio* großer, börsennotierter Unternehmen (also die Lohnspanne) hat sich in den USA von einem Wert von etwa 40 bis 70 ab Mitte der 90er Jahre auf einen Wert von etwa 400

¹⁴ www.bvea.de/Archiv/bvea_archiv_2005-2/05_2_gehlhar_idea.htm, zugegriffen am 19. Mai 2008. – ‚Wut‘ scheint überhaupt eine der zunehmenden Gefühlsregungen zu sein, die Beschäftigte gegenüber ihrem Management empfinden. Die Suche in der Zeitungsdatenbank Factiva nach den Stichworten ‚Wut‘ und ‚Manager‘, an sich eine eher seltsam anmutende Begriffskombination, ergibt schon für die zwölf Monate vor der Finanzkrise 298 Nennungen (Stand: 10. August 2007). Typische Schlagzeilen sind: „Management hat jeden Respekt verloren“, „Ich habe noch nie eine solche Eiseskälte erlebt“, „Mobbing als Firmen-Philosophie“, „Entfesselter Kapitalismus“, „Bayer Schering Pharma: Proteste gegen Jobabbau – Wenig Feingefühl“, „Wir werden das nicht hinnehmen“, „Egoisten provozieren Regulierungen“, „Arrogant und weltfremd“, „Ein schmutziger Trick der Manager“, „Mit uns nicht“, „Erst Fassungslosigkeit und dann blanke Wut“, „Die setzen die Axt an unsere Existenz“, „Brutal den Hahn zugekehrt“ usw.

¹⁵ Vom Zuwachs des Volkseinkommens zwischen 2004 und 2006 in Höhe von 80,4 Milliarden Euro entfielen 71,7 Milliarden, also 89 Prozent, auf Unternehmens- und Vermögenseinkommen. Vgl. Deutsche Bundesbank 2007, S. 61.

erhöht (Anderson u.a. 2006). In Deutschland betrug das Verhältnis zwischen den Vorständen und den Arbeitern/Angestellten der Top-100-Unternehmen zwischen 1976 und 1996 etwa das 15- bis 20-fache; heute liegt es beim Faktor 43:1 (Kienbaum, 2007). Der Vorstandsvorsitzende eines DAX-Unternehmens erhält derzeit durchschnittlich eine etwa 150-mal höhere Vergütung als ein durchschnittlich verdienender Arbeitnehmer (Müller 2006b). Während die Realeinkommen ihrer Beschäftigten stagnierten, stiegen die Bezüge der Vorstände der DAX-Unternehmen zwischen 1998 und 2005 real um mehr als 90 Prozent (Rudzio/Uchatius/Willeke 2006). Auch im letzten Jahr (2007) stiegen die Bezüge der Vorstände der 30 Dax-Konzerne erneut um 15 Prozent.¹⁶

Die Ablehnung überreizener Managerbezüge (einschließlich ‚golde-ner Fallschirme‘) durch die Bürger ist besonders ausgeprägt. So halten 37,9 Prozent die Gehälter der Manager von großen Unternehmen generell für „zu hoch“ und weitere 46,6 Prozent für „viel zu hoch“, insgesamt also 84,5 Prozent.¹⁷ Einer Erhebung des DIW Berlin zufolge halten „nur rund 23 % der Deutschen die Bezüge der Top-Manager für gerecht“; 76 Prozent halten die Spitzenmanager für „überbezahlt“ (Liebig/Schupp 2004, S. 727). Es bestehe ein „breiter, durch alle Einkommensschichten gehender Konsens darüber, dass die Managergehälter ungerechtfertigt hoch sind“ (ebd.). Dabei ist allerdings zu beachten, dass sich die Einkommenssteigerungen der Vorstände über sämtliche Unternehmen hinweg gemäß Kienbaum (2007) in etwa im Gleichklang mit der allgemeinen Lohn- und Gehaltsentwicklung vollzog, so dass die Empörung der Bürger eigentlich nur den Vorstandsvergütungen der Dax-30- oder Top-100-Unternehmen gelten dürfte.

Was dabei den Unmut der Bürger wohl besonders nährt, sind nicht nur diese Umschichtungen in der Verteilung der betrieblichen und volkswirtschaftlichen Wertschöpfung an sich, sondern der häufige Umstand,

¹⁶ Top-Manager – Vorstandsbezüge steigen noch schneller als im Vorjahr, Die Welt, 2. April 2007.

¹⁷ Studie der Forschungsgruppe Wahlen im Auftrag des ZDF, 23. Juli 2007; vgl. www.zdf.de/ZDFmediathek/inhalt/24/0,4070,5576632-6-3,00.html, zugegriffen am 19. Mai 2008. Zum praktisch gleichen Ergebnis kommt eine Studie im Auftrag des DGB (www.dgb.de/2007/11/26_studie_vorstandsvorverguetung.htm). Dabei fällt auf, dass auch 82 Prozent der Anhänger der CDU/CSU und 57 Prozent der Anhänger der FDP die Vergütungen der DAX-Vorstände für unangemessen hoch halten.

dass das Management gleichzeitig Druck auf die Beschäftigten ausübt, Teile der Belegschaft entlässt und dennoch oder gerade dafür fürstlich entlohnt wird. Viele dürften den Eindruck gewinnen, dass mit zweierlei Maß gemessen wird. Hierfür steht der populäre Slogan: „Managergehälter wie in den USA, Löhne wie in China“.

2. Initiativen guter Unternehmensführung

2.1 Leitende Fragestellung und Auswahl der untersuchten Initiativen

Angesichts der skizzierten Problemlage sind auf nationaler und auf supranationaler Ebene zahlreiche Initiativen ergriffen worden, die im Prinzip stets ein doppeltes Ziel verfolgen: Zum Ersten versuchen sie umfassende Kriterien guter Unternehmensführung und/oder richtiger Unternehmenssteuerung zu definieren, um den Unternehmen *normative Orientierung* zu bieten. Zum Zweiten streben sie nach *verbindlicher Standardisierung* im Sinne der gemeinsamen Selbstbindung der Unternehmen einer bestimmten Branche oder eines Größenbereichs (z.B. multinationale Unternehmen) – damit die Verantwortungsbewussten nicht die Dummen sind, an denen weniger skrupulöse Wettbewerber vorbeiziehen.

Im hier interessierenden Problemzusammenhang stellt sich die Frage, ob solche – bzw. welche – Initiativen substanziell tragfähig und klar genug sind, um überzeugende Antworten auf die gesellschaftliche *Orientierungs- und Legitimitätskrise* der Unternehmensführung geben zu können. Davon hängt es letztlich auch ab, ob und wie weit sie einen Beitrag dazu leisten können, den Unmut der Bürger über bestimmte Geschäftspraktiken zu mildern oder gar zu beseitigen. Dass dies in jedem Fall erwartet werden kann, ist keinesfalls sicher. Denn je nach dem zugrundeliegenden wirtschafts- und unternehmensethischen Problemverständnis könnte es auch sein, dass Standards ‚guter‘ Unternehmensführung weiterhin die Denkmuster verkörpern, die ursächlich zur aktuellen Problemlage geführt haben und demzufolge nicht zugleich eine tragfähige Basis zu ihrer Lösung sein können. Von daher ist es erstaunlich, dass der Bedarf nach vertiefter wirtschaftsethischer Analyse des normativen Orientierungsgehalts solcher Standardisierungsbemühungen bisher kaum erkannt wor-

den ist. Jedenfalls liegt eine vergleichbare Studie u.W. bisher international nicht vor.

Die in die Untersuchung einbezogenen Initiativen lassen sich zwar nicht ganz trennscharf, aber immerhin nach ihren Schwerpunkten in zwei Gruppen einteilen: Die einen setzen beim Problem der *Corporate Governance* (CG), die andern beim Postulat der *Corporate Social Responsibility* (CSR) an.

Corporate Governance (CG) ist nach wie vor ein schillernder, nicht einheitlich verstandener Begriff. Klar ist, dass es um die richtige Steuerung und Überwachung der Unternehmung mit Blick auf die gute Unternehmensführung geht. Nur – was heißt hier ‚richtig‘ und ‚gut‘? Und für wen konkret soll sie ‚richtig‘ und ‚gut‘ sein? Vor dem Hintergrund der hier beleuchteten Problemstellung sind CG-Initiativen, die allein auf den Schutz der Interessen der Kapitaleigentümer (Shareholder) abstellen, von vornherein ungeeignet. Denn soweit Regeln der Corporate Governance sich fraglos am ökonomischen Principal-Agent-Konzept¹⁸ orientieren und damit implizit am Shareholder-Value-Konzept, sind sie ja gerade – wie oben schon angedeutet – ein Teil des ursächlichen Problems und können logischerweise nicht zugleich als dessen Lösung betrachtet werden. Es geht in problemadäquaten CG-Standards also gerade darum, Corporate Governance einem erweiterten Verständnis und Orientierungshorizont jenseits der Verengung auf das monistische Principal-Agent-Konzept zuzuführen.¹⁹

Um für die vorliegende Studie überhaupt interessant zu sein, müssen Kodizes oder Standardisierungsvorschläge also zumindest mit dem *Anspruch* auftreten, die legitimen Interessen *aller* Beteiligten und Betroffenen

¹⁸ Als ‚Principal‘ gelten in diesem Konzept die Eigentümer, als ‚Agent‘ das angestellte Management. Das Problem in ihrem Verhältnis wird allein in den Schwierigkeiten der Ausrichtung und Kontrolle des Managements auf die Eignerinteressen angesichts des Informationsvorsprungs und Entscheidungsspielraums des Managements gesehen. Es wird also nur ein Anspruchskonflikt zwischen Shareholdern und Management wahrgenommen. Andere Stakeholder kommen als Träger von möglicherweise legitimen Ansprüchen (moralischen Rechten) nicht in den Blick – nur als Inhaber benötigter Ressourcen, deren Kosten zu minimieren sind.

¹⁹ Vgl. zu dieser erweiterten Sichtweise von Corporate Governance Ulrich/Streiff (2003) und Maak/Ulrich (2007, S. 207ff.); als dem zumindest teilweise entsprechenden pragmatischen Konzept Hilb (2005).

(m.a.W.: aller Stakeholder, selbstverständlich inklusive der Shareholder) in angemessener und fairer Weise zu berücksichtigen. Ob und wieweit dieser Anspruch eingelöst wird oder ob die übrigen Stakeholder lediglich instrumentell mit Blick auf die Steigerung des Shareholder-Value – und unter dieser Bedingung – berücksichtigt werden, ist dann zu prüfen. Insofern können Initiativen, die primär auf den Anlegerschutz abstellen (wie etwa der Sarbanes-Oxley Act), hier immerhin so weit einen Untersuchungsgegenstand bilden, wie sie beanspruchen, *im Ergebnis* den legitimen Ansprüchen aller Stakeholder Rechnung zu tragen.²⁰

Darüber hinaus müssen die auszuwählenden CG-Initiativen zumindest indirekte Anknüpfungspunkte bieten für die beiden als Testfelder definierten Problembereiche der Standorttreue und der Managervergütungen. Die Frage der Angemessenheit von Managervergütungen bildet in den meisten CG-Initiativen ein Kriterium guter Unternehmensführung. Für das Problemfeld Standorttreue dürften sich hingegen in manchen (CSR-)Initiativen nur indirekte Anknüpfungspunkte auffinden lassen.

Der *Verbindlichkeitsstatus* der bestehenden CG-Initiativen ist höchst unterschiedlich. Er findet sich in stärkster Form bei rechtlich verbindlichen Regelwerken im Sinne des „hard law“ (z.B. Sarbanes-Oxley Act), die allerdings eher den Ausnahmefall bilden. Weniger ausgeprägt ist er bei institutionell von Wirtschafts- oder Branchenverbänden getragenen, kollektiven Selbstverpflichtungen, die partiell Eingang in die Gesetzgebung finden („soft law“, z.B. Deutscher Corporate Governance Kodex). Und er beschränkt sich auf einen moralischen Verbindlichkeitsanspruch bei „Guidelines“, die nur den Charakter einer unmittelbaren Empfehlung an die Praxis oder einer Richtschnur für die Gesetzgebung haben (z.B.

²⁰ Gemäß diesem Abgrenzungskriterium wird der vom Wirtschaftsdachverband *economiesuisse* (2007) empfohlene *Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance* nicht in die Auswahl der analysierten Standards aufgenommen, definiert er doch gleich zu Anfang seinen Zweck in eindeutig monistischer Weise: „Corporate Governance ist die Gesamtheit der auf das Aktionärsinteresse ausgerichteten Grundsätze, die unter Wahrung von Entscheidungsfähigkeit und Effizienz auf der obersten Unternehmensebene Transparenz und ein ausgewogenes Verhältnis von Führung und Kontrolle anstreben.“ Vgl. zu dieser Einordnung auch Hilti (2008), der – notabene als erfolgreicher Unternehmer – diese „absolute Ausrichtung auf das Aktionärsinteresse und die explizite Nichterwähnung der Interessen von weiteren Stakeholdern (Mitarbeiter, Kunden, Staat etc.)“ bemängelt, weshalb der *Swiss Code of Best Practice* „zu kurz“ greife.

OECD-Grundsätze der Corporate Governance). Da die Studie untersuchen soll, welche CG-Initiativen überzeugende Antworten auf die gegenwärtigen unternehmens- und wirtschaftsethischen Herausforderungen bieten, ist deren jeweiliger Verbindlichkeitsstatus zwar beachtenswert, jedoch von nachrangiger Bedeutung. Die Initiativen werden primär allein in ihrem moralischen Verbindlichkeitsanspruch und ihrer diesbezüglichen Überzeugungskraft untersucht.

Unmittelbarer als Initiativen guter Unternehmensführung oder -steuerung, die unter dem Stichwort „Corporate Governance“ figurieren, greifen jene Initiativen die neuen unternehmensethischen Herausforderungen auf, die ihr Ansinnen mit dem Begriff der *Corporate Social Responsibility* (CSR) fassen.²¹ Mit diesem Begriff oder sinnverwandten Begriffen wie „Corporate Citizenship“ oder „Nachhaltigkeit“ wird der Anspruch markiert, ein Unternehmen verantwortungsvoll und in legitimer Weise zu führen.²² Immer mehr Unternehmen und praktisch alle Großunternehmen bekunden diesen Anspruch, indem sie CSR-Reports oder Nachhaltigkeitsberichte verfassen – möglichst gemäß den Richtlinien der *Global Reporting Initiative* (www.globalreporting.org) – oder auf ihren Websites, meist prominent platziert, erläutern, worin sie „Unsere Verantwortung“ sehen oder was sie unter „Corporate Responsibility“ verstehen. Um diesen Anliegen eine klarere Orientierung und mehr Verbindlichkeit zu bieten, sind in jüngerer Zeit zahlreiche übergreifende CSR-Initiativen entstanden. Wiederum steht aber keineswegs von vornherein fest, wieweit sie den mit dem Begriff der CSR grundsätzlich verbundenen Anspruch guter Unternehmensführung in einem umfassenden Sinn einlösen oder aber einer instrumentalistischen Sicht (CSR nur als *Mittel* zur Steigerung des Shareholder Value) verhaftet bleiben, also das Problem mit dessen

²¹ Gelegentlich wird auch der Begriff ‚Corporate Responsibility‘ (CR) verwendet – insbesondere, um auch die ökologische und die ökonomische Dimension verantwortungsvoller Unternehmensführung einzuschließen.

²² Die verwendete Begrifflichkeit für die Kennzeichnung einer Initiative guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung ist letztlich zweitrangig. Systematisch betrachtet besteht der Unterschied zwischen CSR und CG vor allem darin, dass CSR-Initiativen die strukturelle Frage richtiger Unternehmenssteuerung bzw. der Unternehmensverfassung zunächst offen lassen, während diese Fragen bei CG-Initiativen im Zentrum stehen.

nachhaltiger Lösung durcheinander bringen. Dies bedarf auch hier der genauen, unternehmensethisch kompetenten Analyse.

In der vorliegenden Studie werden aus beiden Gruppen jeweils die sechs inhaltlich interessantesten und zugleich international wohl bedeutendsten Initiativen einer systematischen Analyse unterzogen:

Corporate-Governance-Initiativen:

- Der Deutsche Corporate Governance Kodex
- Die OECD-Grundsätze der Corporate Governance
- Der Aktionsplan des Europäischen Corporate Governance Forum
- Der King Report
- Der Sarbanes-Oxley Act
- Der Combined Code on Corporate Governance

Corporate-Social-Responsibility-Initiativen:

- Der UN Global Compact
- Das EU-Grünbuch über die soziale Verantwortung der Unternehmen
- Die Empfehlungen des Rates für Nachhaltige Entwicklung zur unternehmerischen Verantwortung in einer globalisierten Welt
- Die Leitlinie ISO 26000 für soziale Verantwortung
- Die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen
- Der Code of Conduct der Fair Labor Association

2.2 Aufbau der Studie

Unternehmensethische Konzepte

In einem ersten Schritt werden die unternehmensethischen Konzepte, die den untersuchten Initiativen guter Unternehmensführung zugrunde liegen, je einzeln herausgearbeitet und geklärt. Welches Verständnis und welche Vision von ‚guter‘ Unternehmensführung werden von den jeweiligen Initiativen vertreten? Es dürfte oben schon deutlich geworden sein, wie entscheidend die Ausleuchtung der – meistens nicht explizit begründeten, sondern mehr oder weniger fraglos vorausgesetzten – *impliziten* normativen Hintergrundannahmen einer Initiative ist. Die zugrunde liegende unternehmensethische Konzeption oder Denkschule bildet jeweils

die implizite Maßgabe für die konkrete Ausgestaltung von Normen, Regeln und Empfehlungen und letztlich für den Umgang mit den Ansprüchen der Stakeholder. Es gilt, diese ethischen Grundlagen einer Initiative zu erhellen und besser zu verstehen. Dies kann nicht abgekoppelt werden von einer kritischen Erörterung der Gründe, die einer Initiative die Richtung weisen.

Eine *systematische* Analyse des normativen Gehalts vorgeschlagener Standards guter Unternehmensführung setzt ihrerseits eine tragfähige Gesamtkonzeption zur Abgrenzung von sich in ihrer normativen Grundorientierung wesentlich unterscheidenden wirtschafts- und unternehmensethischen Denkmustern voraus. Hierfür kann auf die drei Grundkonzepte von Wirtschafts- bzw. Unternehmensethik zurückgegriffen werden, wie sie der St. Galler Ansatz der integrativen Wirtschaftsethik entwickelt hat. Für ein vertieftes Verständnis sei auf die entsprechende Gesamtdarstellung verwiesen (Ulrich 2008, S. 101ff., 451ff.). Hier werden die Eckpunkte der unternehmensethischen Grundkonzepte zwecks leichter Überblickbarkeit in bewusst knapper Form darlegt (Kapitel 3).

Problemlösungspotenziale

In einem zweiten Schritt wird das spezifische Problemlösungspotenzial jeder Initiative untersucht. Es geht dabei darum, ob – und wenn ja: wie – sich die im zweiten Schritt ausgeleuchteten unternehmensethischen Konzepte hinsichtlich der beiden exemplarischen Problembereiche Standorttreue und Managementvergütungen in konkreten Regeln und Normen bzw. Vorschlägen dazu niederschlagen. Dabei ist sowohl nach ausdrücklich auf diese Problembereiche zugeschnittenen Normen und Regeln zu fragen als auch nach solchen, die für diese Problemfelder indirekt Beiträge leisten könnten und implizite Lösungsperspektiven liefern. Welche Antworten für den Umgang mit Fragen der Standorttreue und der Angemessenheit von Managervergütungen geben die Initiativen? Bieten sie hierfür überzeugende Lösungsperspektiven? Auch dies wird für jede Initiative entsprechend ihrem impliziten oder expliziten unternehmensethischen Grundkonzept kritisch erörtert, soweit sich denn hierfür Anknüpfungspunkte finden lassen (Teile III und IV). Worin der ethische Gehalt der beiden Problemfelder ‚Standorttreue‘ und ‚Managervergütungen‘ grundsätzlich besteht, wird vorweg in Kapitel 4 dargelegt.

Gesamteinschätzung des Entwicklungsstands

Erst nachdem alle ausgewählten Initiativen – die Corporate-Governance-Initiativen in Teil III, die CSR-Initiativen in Teil IV – nach den beiden oben genannten Kriterien analysiert sind, folgt der Versuch, ihren normativen Orientierungsgehalt und ihre Legitimationskraft gesamthaft einzuschätzen. Dabei werden einige klar dominierende Schwächen – nämlich die noch immer ihr Unwesen treibende harmonistische Marktgläubigkeit (Kap. 17) und das instrumentalistische Business-Case-Denken (Kap. 18) –, aber auch ein erkennbares Moment des Umdenkens in die richtige Richtung (Kap. 19) herausgearbeitet. Dem folgt eine Gesamteinschätzung des gefundenen Problemlösungspotenzials angesichts der beiden ausgewählten Brennpunkte der öffentlichen Kritik, der Managervergütungen und der Standortverlagerungen (Kap. 20). Von dieser praktischen Problemlösungsfähigkeit wird es abhängen, welche Überzeugungswirkung bei der breiten Bevölkerung von den untersuchten Initiativen guter Unternehmensführung zu erwarten ist. Einige kurze Schlussfolgerungen zu den Erfolgsvoraussetzungen für die zukünftige Etablierung tragfähiger Standards guter Unternehmensführung werden den Band beschließen.

Teil II: Unternehmensethische Grundlagen und Problemfelder

3. Unternehmensethische Konzepte

Je nach Grundverständnis und Hintergrundannahmen wird unter „Unternehmensethik“ ganz Unterschiedliches und häufig geradezu Konträres verstanden. Unternehmensethik bzw. allgemeine Wirtschaftsethik ist das methodische Bemühen, normative Konzepte und Denkmuster, die bestimmten Handlungsweisen, Rechtfertigungsmustern oder eben Initiativen guter Unternehmensführung zugrunde liegen, herauszuarbeiten und kritisch zu beleuchten. Diese Konzepte repräsentieren ihrem Anspruch nach legitime, verantwortliche und vorbildliche Muster des Umgangs mit den Anspruchsgruppen eines Unternehmens (Stakeholder); sie definieren, zumeist implizit, die Rechte bzw. die legitimen Ansprüche der Stakeholder und die korrespondierenden Pflichten der Unternehmensführung; und sie bilden die Maßgabe für die konkrete Ausgestaltung von Normen, Regeln und Empfehlungen. Überdies lässt sich ihnen eine Vision „guter“, d.h. legitimer und verantwortbarer Unternehmensführung entnehmen. Das einer Initiative zugrunde liegende unternehmensethische Konzept ist also von buchstäblich entscheidender Bedeutung. Es bildet die kritisch zu beleuchtende Maßgabe eines Ansatzes guter Unternehmensführung.

Von daher stellt sich die Frage, welches dieser Konzepte ethisch zu überzeugen vermag. Um dieser Frage nachzugehen, greifen wir auf die systematische Unterscheidung dreier Grundkonzepte von Wirtschafts- bzw. Unternehmensethik zurück, wie sie der umfassende St. Galler Ansatz integrativer Wirtschaftsethik entwickelt hat (Ulrich 2008, S. 101ff. für allgemeine Ansätze der Wirtschaftsethik und S. 451ff. für unternehmensethische Grundkonzepte; Thielemann/Ulrich 2003, S. 17ff.). Neben dem hier vertretenen Konzept einer integrativen Unternehmensethik (3.3) finden sich in den Diskussionen um die richtige und gute Art der Unternehmensführung typischerweise auch Argumente aus dem Fundus des

ökonomistischen (3.1) oder separativen (3.2) Konzepts. Diese beiden Denkmuster, die im Folgenden zusammen mit dem integrativen Ansatz in knapper, idealtypischer Form dargestellt und kritisch beleuchtet werden, weisen jedoch erhebliche Mängel auf.²³

3.1 Das ökonomistische Konzept

Ökonomistische Konzepte gehen davon aus, dass der faire Umgang mit Stakeholdern, überhaupt eine verantwortungsvolle und legitime Unternehmensführung, ohnehin bereits eine (quasi automatische) Funktion erfolgreichen Wirtschaftens bildet. Diesem Vorverständnis entspricht eine (Wirtschafts-) *Ethik ohne Moral*²⁴, d.h. das ethisch Richtige scheint sich durch einen wunderbaren Koordinationsmechanismus – die „unsichtbare Hand“ des Marktes – von selbst zu ergeben, ohne dass den Wirtschaftsakteuren das Nachdenken über und die Selbstbindung an Kriterien legitimen und verantwortbaren Handelns zugemutet werden muss. Implizit wird in diesem Denkmuster durchaus ein ethischer Anspruch erhoben, nämlich dahingehend, dass eine Unternehmensleitung genau dann auch im ethischen Sinn am besten handle, wenn sie sich strikt am Geschäftserfolg orientiere. Daraus wird abgeleitet, dass die Praxis der Unternehmensführung im Prinzip ohne persönliche Moral bzw. Integrität auskommen kann. Jedenfalls erscheint sie als systematisch nicht erforderlich.

Integrität meint ganz wörtlich, als Person ‚ganz‘ zu bleiben, d.h. im Wirtschaftsleben sein Vorteils- oder Erfolgsstreben nicht vom Selbstverständnis und der Selbstachtung als vernünftige und verantwortungsbewusste Person abzuspalten. Daraus erwächst, was mit Immanuel Kant als ‚der gute Wille‘ bezeichnet werden kann: die Bereitschaft zur moralischen Selbstverpflichtung aus Einsicht in das ethisch Richtige – um seiner selbst

²³ Die idealtypische Methode, die auf Max Weber (1982, S. 190ff.) zurückgeht, hat den Sinn, typische Sets von Argumenten, die eine vertretene Position bzw. ein Gedankengebäude ausmachen, konsequent zu Ende zu denken, um die Argumente besser verstehen und beurteilen zu können. In diesem reinen Sinne werden die im Folgenden vorgestellten und diskutierten Konzepte bzw. Positionen in der Praxis allerdings selten konsequent vertreten.

²⁴ Das Verhältnis zwischen Ethik und Moral lässt sich als Verhältnis zwischen normativer Theorie und der von dieser geleiteten Praxis fassen.

willen, nicht weil es sich ‚rechnet‘ (falls es dies denn täte)!²⁵ Genau dieser Unterschied bleibt ökonomistischen Denkmustern fremd, da sie *alles* stets nur in der Perspektive von Kosten/Nutzen-Kalkülen betrachten. Dieses Denken findet sich in zwei Varianten.

Funktionalismus

Die ältere Variante lässt sich in dem Postulat zusammenfassen, das Milton Friedman (1970) ausgegeben hat: „The social responsibility of business is to increase its profits.“ Die soziale – oder allgemein: die ethische – Verantwortung der Unternehmen besteht demnach darin, „to make as much money as possible“, zumindest im Rahmen der geltenden Gesetze und der guten kaufmännischen Sitten.²⁶ In jüngster Zeit hat noch Horst Albach (2005) in gleichem Sinne argumentiert und radikal behauptet, die „Beschäftigung mit Unternehmensethik“ sei „überflüssig“, nämlich ethisch überflüssig. Denn „die Betriebswirtschaftslehre“, die im Verständnis Albachs allein die Aufgabe hat, aufzuzeigen, wie „der Kapitalwert des Unternehmens zu maximieren“ sei, „ist [bereits] Unternehmensethik“.²⁷

Wie sollte es aber möglich sein, dass das ethisch Richtige geschieht, obwohl dies niemand beabsichtigt? Nun, die hier thematisierte Position vertraut eben nicht auf die Integrität verantwortungsvoll handelnder Individuen, sondern auf die ‚unsichtbare Hand‘ des Marktes (Adam Smith). Diese ist letztlich die Hand eines weisen Schöpfergottes, dessen höherer Vernunft wir uns demütig zu fügen haben, indem wir seiner Weisung folgen.²⁸ Und diese lautet: Maximiere deinen Nutzen bzw. deinen Ge-

²⁵ Zu den Leitideen und Ansatzpunkten integrierter Unternehmensführung vgl. das Praxishandbuch Maak/Ulrich (2007).

²⁶ Friedman fügt seinem Credo an: „... while conforming to the basic rules of the society, both those embodied in law and those embodied in ethical custom.“ Allerdings führt Friedman hierfür keine Begründung an. Und der Zusatz spielt für die Position, die Friedman repräsentiert (und hierauf kommt es hier an), auch keine weitere Rolle.

²⁷ Vgl. dazu kritisch Thielemann/Weibler (2007).

²⁸ So fordert Friedrich August von Hayek (1996, S. 15), der ebenfalls dieser Denkschule zuzurechnen ist, tatsächlich „Demut“ vor dem Markt. Zur Kritik dieser letztlich

winn! Die nötigen handlungsorientierenden ‚Zeichen‘ gibt uns der Markt, und wenn wir sie befolgen, winkt als Lohn ein reicher ‚Geldsegen‘.

Darin zeigt sich, dass die Position einer Ethik ohne Moral auf metaphysischen, also vormodernen Hintergrundüberzeugungen ruht. Doch nicht nur darum ist dieser Ansatz zu verwerfen, sondern auch deshalb, weil er die Unterscheidung zwischen maßvollem, sich wohlüberlegten höheren (!) Prinzipien unterstellendem Gewinnstreben einerseits und sich selbst verabsolutierender, bedingungsloser Gewinnmaximierung andererseits verwischt und Letztere pauschal rechtfertigen möchte. Gewinnmaximierung ist jedoch prinzipiell keine rechtfertigungsfähige Handlungsorientierung. Dies hat weniger mit dem Gewinn als vielmehr mit der Maximierung zu tun. Gewinnmaximierung heißt ja, alles daran zu setzen, dass die Gewinne so hoch wie möglich sind, natürlich langfristig. Das schafft ‚Sachzwänge‘, unter denen logischerweise kein Raum für die Rücksichtnahme auf konfligierende Ansprüche bleibt – außer so weit, wie sich dies selbst als kluge Strategie der ‚nachhaltigen‘, d.h. längerfristigen Gewinnsteigerung auszuzahlen verspricht (Instrumentalismus; s. unten). Denn eine bloß kurzfristige Gewinnsteigerung kann dazu führen und führt in der Regel dazu, dass die Gewinne insgesamt tiefer ausfallen, als sie hätten ausfallen können. Gewinnmaximierung ist in sich bereits langfristig ausgerichtet, ganz im Sinne der *Shareholder-Value*-Doktrin. So gesehen ist ‚kurzfristige Gewinnmaximierung‘ ein Widerspruch in sich. Auch gilt es sich klarzumachen, dass die Langfristorientierung einer Gewinnmaximierungsstrategie nicht unbedingt etwas mit dem dauerhaften Bestand eines Unternehmens zu tun haben muss. Vielmehr geht es dem Sinn nach um den insgesamt größtmöglichen Gewinn für den Investor. Dies kann, je nach Situation, die Veräußerung oder gar die Zerschlagung (‚Filetierung‘) eines Unternehmens bedeuten.

Kluge Unternehmensleiter erkennen zunehmend, dass Gewinnmaximierung (ebenso wie Nutzenmaximierung im Allgemeinen) keine rechtfertigungsfähige Handlungsorientierung ist.²⁹ Denn mit einem so ver-

vormodernen Metaphysik des Marktes, die Adam Smith übrigens keineswegs so ohne weiteres vertreten hat, vgl. Ulrich (2008, S. 175ff.).

²⁹ So stellte Wendelin Wiedeking (2006), Vorstandsvorsitzender der Porsche AG, kürzlich in ebenso trefflichen wie schlichten Worten fest: „Ohne Gewinn geht es natürlich nicht, wer weiß das besser als ich. Aber ein möglichst hoher Gewinn kann doch nicht das einzige Ziel eines Unternehmens sein.“

standenen ‚Gewinnprinzip‘ würde – diesseits der Metaphysik des Marktes – eine partikuläre Interessenorientierung, eben die der Shareholder, an die Stelle des Moralprinzips treten. Die involvierten Ansprüche und Interessen, einschließlich der eigenen, würden so nicht nach Maßgabe ihrer Legitimität (Berechtigung), sondern einzig und allein nach Maßgabe Ihrer Profitabilität und sonst rein gar nichts berücksichtigt. Dies lässt sich insbesondere an Hand der zweiten Variante des ökonomistischen Verständnisses, des Instrumentalismus, demonstrieren.

Instrumentalismus

Stellungnahmen wie die von Friedman oder Albach würden heute, in Zeiten einer zunehmend wachseren und kritischeren Öffentlichkeit, wohl eher Kopfschütteln und Ablehnung hervorrufen, sollten sie sinngemäß von Repräsentanten eines Unternehmens abgegeben werden – etwa nach einem Unternehmensskandal. Sie wären geradezu geschäftsschädigend. Manager und Unternehmer verkünden heute kaum mehr, dass „Ethik“ (was immer sie darunter genau verstehen) „überflüssig“ (Albach) sei, sondern bezeichnen sie im Gegenteil viel eher als ‚notwendig‘. So bekunden heute praktisch alle börsenkotierten Großunternehmen, so auch alle DAX-Unternehmen, in offiziell kommunizierten Dokumenten sowie in ihren Geschäftsberichte unter Rubriken wie „gesellschaftliche Verantwortung“, „Corporate Social Responsibility“ (CSR) oder „Corporate Citizenship“ regelmäßig ihren Anspruch, die Geschäfte ethisch verantwortungsvoll zu führen.

Doch die Crux liegt darin, in welchem Verhältnis dieser Selbstanspruch zum ‚gewöhnlichen‘ Erfolgsstreben gesehen wird. Wofür genau wird ethische Selbstbindung als ‚notwendig‘ wahrgenommen? Die derzeit noch am weitesten verbreitete Antwort lautet: notwendig für den langfristigen Unternehmenserfolg. ‚Ethik zahlt sich langfristig aus‘, so lautet die Devise. Nach wie vor handelt es sich um eine Ethik ohne Moral. Der Unterschied zur Friedman’schen Variante besteht lediglich in der Rezeptur, *wie* Gewinne zu steigern bzw. zu maximieren sind. Heutzutage ist es offenbar notwendig, ‚Ethik‘ als Instrument der Gewinnmaximierung einzusetzen. Warum? Weil die Stakeholder, genauer: weil erfolgsrelevante und insofern mächtige Stakeholder wie Kunden, Mitarbeitende und kritische Öffentlichkeit, heute mehr denn je erwarten, dass die Geschäfte verantwortungsvoll geführt werden. Um deren Unterstützung bzw. Akzep-

tanz geht es dem Unternehmen im instrumentalistischen Denkmuster primär – und nicht um die ethische Qualität des unternehmerischen Handelns per se.

Sich unkritisch an mehr oder weniger beliebige gesellschaftliche Erwartungen anzupassen, entspricht jedoch keineswegs einer wahrhaftig verantwortlichen Geschäftspolitik. Die Anpassung an den Zeitgeist ist nicht Ausdruck von Integrität, sondern im Gegenteil von Opportunismus. Die instrumentalistische Konzeption verwechselt *Akzeptanz* (faktische Zustimmung) mit *Legitimität* (Berechtigung bzw. ethischer Richtigkeit). Was subjektiv für gut oder richtig befunden und deshalb akzeptiert wird, muss nicht immer legitim sein. Vorrangig vor allen erfolgsrelevanten Interessen oder *Präferenzen* kommt es auf ethisch begründbare Geschäfts-*Prinzipien*, an die man sich halten will, an. Eine nicht-opportunistische Geschäftsethik weiß um diese Differenz und hält darum kritische Distanz sowohl zu den vorherrschenden Erwartungen als auch zu den eigenen Interessen des Managements.

Im Übrigen würde es ein Unternehmen vollständig überfordern, allen möglichen gesellschaftlichen Erwartungen, die an es gerichtet werden, zu entsprechen.³⁰ Genau genommen wird in der instrumentalistischen Konzeption gar nicht auf alle denkbaren Erwartungen abgestellt, sondern nur auf diejenigen der ‚relevanten‘ Stakeholder – ‚relevant‘ für den Unternehmenserfolg. Im Ergebnis bedeutet dies, dass lediglich die Ansprüche derjenigen Stakeholder berücksichtigt werden, die die Macht haben, die Gewinnerzielung direkt oder indirekt zu beeinflussen. Alles andere würde sich ja nicht auszahlen. Konsequenz zu Ende gedacht läuft die instrumentalistische Konzeption daher auf eine ‚Ethik‘ des Rechts des Stärkeren hinaus – welche mehr oder minder subtilen Formen der ‚Stärke‘ bzw. der Macht dabei auch immer im Spiel sind.³¹ „Ethik zahlt sich langfristig aus“ muss übersetzt werden in: „Wir betreiben diejenige ‚Ethik‘, die sich lang-

³⁰ Der Fachbegriff hierfür ist die *Unzumutbarkeit*. Im Unternehmenszusammenhang ist damit die Legitimität der Erzielung von Gewinnen (aber nicht der Gewinnmaximierung) angesprochen.

³¹ Bedeutsam ist hier vor allem die Macht der Bürger als Konsumenten, die ihre Kaufkraft entziehen könnten, sowie der Motivationsentzug der Mitarbeiter, die in die innere (oder äußere) Kündigung emigrieren könnten, wenn sie das Gefühl beschleicht, in einem Unternehmen zu arbeiten, in dem unlautere Machenschaften und verantwortungsloses Geschäftsgebaren um sich greifen.

fristig auszahlt.“³² Doch eine solche bedingte Ethik (oder Ethik unter Vorbehalt) ist letztlich keine Ethik. Damit darf die instrumentalistische These in ihrer Pauschalität und Grundsätzlichkeit als widerlegt gelten.³³

3.2 Das separative Konzept

Ein ebenfalls verbreitetes, aber unzureichendes Verständnis von Unternehmensethik besteht in der Annahme, dass ethische Fragen mit dem eigentlichen Kerngeschäft der Gewinnerzielung selbst im Grunde nichts zu tun haben, womit dieses implizit als ethisch neutral eingestuft wird.³⁴ Ethisches Engagement kommt einfach additiv hinzu, ohne auf die Art und Weise, wie der Geschäftserfolg erzielt wird, durchzuschlagen. Auch hier finden sich zwei Manifestationen. Im ersten Fall, dem spendenethischen Konzept, ist ethischen Ansprüchen vermeintlich Genüge getan, wenn erst *nach* der rein betriebswirtschaftlich orientierten Erfolgserzielung ‚der Gesellschaft etwas zurückgegeben wird‘, wie in der Praxis oft gesagt wird. Im zweiten Fall wird zwar erkannt, dass ethische Ansprüche sich auf das Geschäftsgebaren selbst beziehen, aber ihre Berücksichtigung wird als unter Wettbewerbsbedingungen ‚unmöglich‘ abgewehrt und damit pauschal an andere Verantwortungsträger abgewiesen, seien es die Individuen oder die Politik.

³² Der tiefere Grund dafür, dass sich ‚Ethik‘ langfristig und nicht bereits kurzfristig auszahlen soll, besteht darin, dass die Reaktionen der Stakeholder auf Geschäftspraktiken, die sie für illegitim oder unverantwortlich halten, in der Regel nicht sofort, sondern mit zeitlicher Verzögerung erfolgen. Der Kurzschluss von strategischer Klugheit auf ethische Verantwortung ist genau an diesem Punkt schon R.E. Freeman (1984) in seinem prägenden Buch zum Stakeholder-Ansatz der Unternehmensführung unterlaufen. Zur Kritik im Einzelnen vgl. Ulrich (2008, S. 476ff.).

³³ Vgl. im Einzelnen Thielemann (2008a).

³⁴ „CR is often an add-on, leaving core business models and operations largely untouched.“ Beloe et al. (2004).

„Nur wer Überschüsse erzielt hat, kann sie guten Zwecken zuführen“ (Schneider 1990, S. 870). Diesem Motto, das den Kerngedanken einer spendenethisch verkürzten Unternehmensethik zusammenfasst, folgen tendenziell solche Unternehmen, die ihren Anspruch auf Legitimität unter dem Stichwort ‚Engagement‘ fassen; gelegentlich wird hierfür auch der Begriff ‚Corporate Citizenship‘ verwendet.³⁵ Dieses Verständnis manifestiert sich etwa in Berichten zur ‚gesellschaftlichen Verantwortung‘, in denen die Unternehmen im Wesentlichen ihre Spendenaktivitäten festhalten und glauben, so die Geschäftstätigkeit insgesamt legitimieren zu können. Zwar sind solche Berichte seltener geworden. Dennoch ist dieses Denken nach wie vor verbreitet, etwa in der Stellungnahme von ThyssenKrupp, dessen stellvertretender Vorstandsvorsitzender auf der Website des Unternehmens zum Thema Unternehmensverantwortung, die unter dem Begriff „Engagement“ figuriert, festhält: „Der ökonomische Erfolg eines Unternehmens ist Voraussetzung für ein ökologisch und sozial kompetentes Handeln.“³⁶

Das spendenethische Konzept von CSR setzt jedoch systematisch zu spät an: Es thematisiert erst die ethisch gute Verwendung erzielter Gewinne – statt schon die *Voraussetzungen* ihrer Entstehung, also im Kern das Geschäftsmodell eines Unternehmens. Ausgeblendet und der ethischen Reflexion entzogen wird so die Frage, mit welchen Strategien und Mitteln die Gewinne erzielt werden. Schließlich lassen sich, jenseits ökonomistischen Harmoniegläubens, Gewinne auch mit unlauteren Mitteln oder in unfairer Weise erzielen. Ist es wirklich nur Zufall, wenn sich Branchen mit öffentlich umstrittenen Geschäftsmodellen (z.B. Tabak-, Pharma-, Finanzbranche) in der Regel mit besonders umfangreicher Spendentätigkeit hervortun? Oder geht es dabei vielleicht auch darum, von Fragen nach der ethischen Vertretbarkeit der Produkte oder Marketingmethoden abzulenken?

³⁵ Damit wird das im Kern republikanische Verständnis der Stellung der Unternehmung in der Gesellschaft, die mit dem Begriff des ‚guten Unternehmensbürgers‘ markiert ist, allerdings verkürzt.

³⁶ www.thyssenkrupp.de/de/engagement/nachhaltigkeit.html, zugegriffen am 19. Mai 2008.

Ausgeblendet bleibt auch oft das *Maß* der vertretbaren Gewinnerzielung. Gewinnmaximierung als unternehmerische Handlungsmaxime ist in einem rein spendenethischen Konzept zumindest nicht ausgeschlossen, wenn nicht sogar impliziert: je höher die Gewinn, desto größer der ‚Kuchen‘, der dann für Engagements außerhalb der Geschäftstätigkeit verwendet werden kann. Zugespitzt: ‚Wir haben die Hälfte unserer Stellen outgesourct, die Arbeit der verbleibenden Stellen verdichtet und Produkte, die unter der Benchmark-Rentabilität von 20 Prozent verblieben, abgestoßen. Dadurch konnten wir den Gewinn verdoppeln. Dies erlaubt uns, uns noch stärker beim Sponsoring für Sport, Soziales und Kultur zu engagieren.‘

Die unternehmensethisch aufgeklärte Quintessenz hieraus lässt sich, um im Bild zu bleiben, so zusammenfassen: Es kommt in unverkürzter CSR-Perspektive weniger auf die Größe des (Gewinn-) Kuchens und der davon für nicht-kommerzielle Zwecke gespendeten Stücke an als vielmehr auf die Rezeptur, mit der er gebacken wird, d.h. auf die ethische Qualität der Geschäftspolitik und -strategie selbst.

Im Markt: Das Unmöglichkeitstheorem

Einem Reflexionsstopp gegenüber dem Wirtschaften (einschließlich des übergreifenden Wirtschaftsprozesses) unterliegt auch die Auffassung, dass die Einhaltung bestimmter Normen zwar an sich wünschenswert sei, es aber im zunehmend schärferen globalen Wettbewerb bedauerlicherweise nicht möglich sei, die fragliche Norm zu erfüllen. So begründete Rolf Breuer, damaliger Vorsitzender des Aufsichtsrates der Deutschen Bank, den Abbau von 6.400 Stellen bei einer zeitgleich verkündeten Verdoppelung des Gewinns mit den Worten: „Es fällt uns nicht leicht, uns von Mitarbeitern trennen zu müssen, die in der Vergangenheit zum Erfolg der Bank beigetragen haben. Doch wir sind aufgrund der gegenwärtigen, großen Herausforderungen im Bankenwesen gezwungen, uns im internationalen Wettbewerb nicht nur zu behaupten, sondern unsere Stellung als

globaler Anbieter zu festigen.“ Die Anpassung sei daher nötig, um „auf Dauer die Arbeitsplätze unserer Mitarbeiter“ zu sichern.³⁷

Damit ist ein überaus gravierendes und selbstverständlich ernst zu nehmendes unternehmensethisches Problem angesprochen. Zwischen einer verantwortungsvollen Geschäftspolitik und dem sachzwanghaft und anonym ablaufenden, zunehmend globalen Wettbewerb bestehen nämlich durchaus Spannungen. Die Frage ist allerdings, ob das Problem in dieser Weise richtig konzeptualisiert ist und angegangen wird. Denn streng genommen ist es niemals *unmöglich*, das ethisch Richtige zu tun bzw. legitimen Ansprüchen (die natürlich stets klärungsbedürftig sind) zu genügen. Allerdings kann es für ein einzelnes Unternehmen unter bestimmten Wettbewerbsbedingungen *unzumutbar* sein, gegenüber weniger verantwortungsvollen Konkurrenten ethisch gut zu handeln; denn auch und gerade dieses verantwortungsbewusste Unternehmen hat ja einen legitimen Anspruch auf erfolgreiche Selbstbehauptung im Wettbewerb.

Was folgt aus diesem Zumutbarkeitsproblem? Zunächst einfach, dass die Frage, ob und wie weit von einem Unternehmen verlangt werden kann, sich durch eine integre und verantwortungsvolle Geschäftsführung u.U. *Wettbewerbsnachteile* einzuhandeln, redlich anzugehen ist. Dies bedeutet, dass die Unterscheidung zwischen integrem Gewinnstreben und maßloser Gewinnmaximierung zu beachten ist. Sonst ließe sich jede erdenkliche Handlungsweise rechtfertigen, solange sie nur die Gewinnaussichten steigert, auch wenn damit legitime Ansprüche anderer verletzt würden oder unbeachtet blieben. Mit exemplarischem Blick auf die Mitarbeiter als Anspruchsgruppe macht es eben einen Unterschied, ob etwaige Entlassungen aus Not erfolgen (etwa weil angesichts des Wettbewerbsdrucks ansonsten die Existenz des Unternehmens gefährdet ist) oder aus Maßlosigkeit (um die Rentabilität höher zu schrauben). Selbstverständlich ist es möglich, sich im Wettbewerb erfolgreich zu behaupten, ohne buchstäblich alles daran zu setzen, dies so erfolgreich wie möglich zu tun. Der Verzicht auf rücksichtslose Gewinn*maximierung* ist sicher zumutbar, ja sogar generell geboten. Mit einer heroischen ‚Ethik der roten Zahlen‘ – also der Selbstaufopferung eines Wettbewerbers – hat das nichts zu tun; vielmehr geht es um prinzipiengeleitetes Gewinnstreben.

³⁷ Breuer verteidigt erneut Stellenabbau bei der Deutschen Bank, Associated Press, 18. Mai 2005.

Zum Zweiten erweitert die Einsicht in die Zumutbarkeitsproblematik den Blick auf den *Ordnungsrahmen* des Marktes. Was unter gegebenen Wettbewerbsbedingungen nicht ‚möglich‘ ist, kann durch deren Veränderung auf branchen- oder ordnungspolitischer Ebene im Prinzip stets möglich gemacht werden. Im guten Willen, dazu solidarisch beizutragen, lässt sich eine wichtige Dimension verantwortungsvollen Unternehmertums erblicken. Unternehmensethik ist deshalb nicht nur Geschäftsethik, sondern schließt grundsätzlich auch eine angemessene Mitverantwortung für eine faire Rahmenordnung des Wettbewerbs ein, welche klare Standards guter Geschäftsführung vorgibt und die An- und Abreize richtigstellt (z.B. Lenkungssteuern). Diese sollen es dem einzelnen Unternehmen erlauben, berechtigten Ansprüchen zu genügen, ohne gegenüber weniger verantwortungsvoll agierenden Unternehmen ‚der Dumme‘ zu sein. Im Wettbewerb soll doch die bessere unternehmerische Leistung unter gleichen Rahmenbedingungen der Human-, Sozial- und Umweltverträglichkeit gewinnen, und nicht ein durch verantwortungsloses Geschäftsgebaren eines Konkurrenten erzielter unlauterer Kostenvorteil, der dann alle Mitbewerber zum selben fragwürdigen Verhalten zwingt. Ordnungspolitische Mitverantwortung (die nicht mit Lobbying für Partikularinteressen zu verwechseln ist) liegt darum im ethisch wohlverstandenen Eigeninteresse von Unternehmen, die erfolgreich und verantwortungsvoll wirtschaften möchten.

3.3 Das integrative Konzept

Integrative Unternehmensethik vermeidet die Fehler und Verkürzungen der beiden soeben dargestellten Konzepte. Gegenüber dem funktionalistischen Ansatz hält sie grundlegend fest, dass verantwortungsvolle Unternehmensführung den Willen voraussetzt, die Geschäfte tatsächlich verantwortungsvoll zu führen und die Geschäftsziele in legitimer Weise zu verfolgen. Sie vertritt also – selbstredend – eine Ethik mit Moral bzw. eine Geschäftsethik aus Integrität. Ihr oberstes Prinzip ist also, in einem Wort, die *Geschäftsintegrität*. Diese wird als die ethische Grundlage legitimen und verantwortlichen Gewinnstrebens begriffen. Sie bringt schlicht den

unternehmensethischen Primat der Ethik vor dem wirtschaftlichen Erfolg auf den Punkt.³⁸ Das Prinzip der Geschäftsintegrität setzt eine kritische Distanz zu den eigenen Geschäftsinteressen und mit ihr die Bereitschaft zum Verzicht auf deren unbedingte Verfolgung („Gewinnmaximierung“) voraus.

Gegenüber dem separativen Ansatz hält die integrative Unternehmensethik fest, dass sich die Legitimität und Verantwortbarkeit der Geschäftstätigkeit nicht kompensatorisch durch außerhalb ihrer selbst liegende Aktivitäten erreichen lässt, sondern sich unmittelbar auf die Geschäftsführung in all ihren Dimensionen erstrecken muss. Weder der Verweis auf ‚Sachzwänge‘ noch der Versuch, eine Geschäftstätigkeit oder eine ihrer Dimension als ethisch neutral zu deklarieren, sind auf dieser Basis zulässig.³⁹ Denn die Geschäftstätigkeit vollzieht sich niemals im sozialen Vakuum. Sie berührt daher stets Ansprüche und Interessen anderer. Und mit diesen tangierten Ansprüchen ist prinzipiell so umzugehen, dass es als fair und verantwortungsvoll bezeichnet werden kann. Im integrativen Denken wird darin kein bloßes Zugeständnis an äußere Erwartungen, sondern die tragende *Geschäftsgrundlage* legitimen und gesellschaftsdienlichen Unternehmertums gesehen. So entfällt schon im Ansatz die scheinbare Notwendigkeit, zwischen Ethik und betriebswirtschaftlicher Erfolgslogik einen Kompromiss zu suchen. Jetzt wird anders gedacht: Je besser das Geschäftsmodell ethisch fundiert ist, umso größer ist auch die Chance legitim erzielten und deshalb verdienten Erfolgs – im Markt ebenso wie in der Gesellschaft in Form eines nachhaltig guten Rufs des Unternehmens.

³⁸ Das Primat der Ethik ist eine logische Notwendigkeit, da Ethik nach dem *letztlich maßgeblichen* Prinzip richtigen Handelns fragt. Damit ist noch nicht zwingend eine inhaltliche Bestimmung des vertretbaren *moral point of view* (des Moralprinzips) verbunden.

³⁹ Es gibt keine ethische Neutralität. Jeder Versuch, eine Handlungsweise als ‚neutral‘ zu charakterisieren, läuft darauf hinaus, diese Handlungsweise diskussionslos und pauschal als legitim zu erklären.

Die Idee verdienter Reputation

Integrative Unternehmensethik bedeutet Gewinnverzicht lediglich in Relation zum hypothetischen Grenzwert einer radikalen Gewinnmaximierungsstrategie. Abgesehen von diesem Grenzfall betont die integrative Unternehmensethik die systematische Möglichkeit, auf der Basis einer wahrhaftig integren Unternehmenspolitik geschäftsstrategisch erfolgreich zu sein.

Im Unterschied zum Instrumentalismus wird die Berücksichtigung legitimer Ansprüche nicht etwa davon abhängig gemacht, dass sich das für das Unternehmen auszahlt. Vielmehr ist das Unternehmen gerade darum nachhaltig erfolgreich, weil es *ohne Wenn und Aber* integer wirtschaftet. Dies kann darum möglich sein, weil die Anspruchsgruppen, die funktionale Beiträge zum Unternehmenserfolg leisten (wie insbesondere Kunden, Mitarbeiter und Geldgeber), das Unternehmen gegenüber weniger verantwortungsvoll agierenden Wettbewerbern bevorzugen und unterstützen (mit Zahlungen und Engagement) – motiviert von der guten Erfahrung und Überzeugung, dass das Unternehmen integer und verantwortungsvoll agiert.

Im Unterschied zum ökonomistischen Konzept wird ein solches positives Verhältnis zwischen Ethik und Erfolg nicht mehr einfach als automatisches Ergebnis der ‚unsichtbaren Hand‘ des Marktes vorausgesetzt, sondern als unternehmerische Herausforderung begriffen, die *praktisch* durch ein gutes Geschäftsmodell zu bewältigen ist.

Die gelungene ethische Integration einer Geschäftsstrategie lässt sich, in Abgrenzung zu dem latent opportunistischen Charakter einer instrumentalistischen Praxis, mit den Begriffen verdienter Reputation und verdienten Erfolgs fassen. Insofern mehrere, miteinander im Wettbewerb stehende Unternehmen die Chancen verdienter Reputation aufgreifen, lässt sich von einem Ethikwettbewerb sprechen.

Die Rolle des Stakeholder-Dialogs

Die Integrationsaufgabe zeigt sich im Alltag darin, dass zwischen verschiedenen Stakeholdern ganz normale Anspruchskonflikte auftreten, die der fairen Lösung bedürfen. Dabei sollen nicht die Machtverhältnisse, sondern die Legitimität der Ansprüche maßgeblich sein. Das setzt voraus, dass sich die Unternehmensleitung und alle Anspruchsgruppen ‚auf Au-

genhöhe' begegnen und argumentativ ernst nehmen. Deshalb werden Anspruchskonflikte aus integrativ-ethischer Sicht grundsätzlich in Stakeholder-Dialogen geklärt. Die Alternative dazu wäre eine monologisch-autoritative oder paternalistische Bestimmung ‚berechtigter‘ und ‚unberechtigter‘ Anliegen über die Köpfe der Stakeholder hinweg.

Ohnehin ist die Legitimität von Ansprüchen (eigener wie fremder) von vornherein keine absolute, sondern eine relationale Angelegenheit, die folglich zwischen Unternehmung und Stakeholdern als mündigen Bürgern zu klären ist. Häufig haben ja verschiedene Stakeholder (inkl. der Shareholder!) je für sich zwar legitime, aber eben konfligierende und daher nicht zugleich maximal bedienbare Ansprüche; es geht dann um deren je verhältnismäßige, faire Berücksichtigung.

Faktisch ablaufende ‚Dialoge‘ mit Stakeholdern bieten natürlich noch keine Gewähr, dass dem Fairnessgedanken hinreichend Rechnung getragen wird. Sie können sich als strategische Verhandlungen herausstellen, in denen einzelne oder alle Beteiligten lediglich ihre Macht und Gegenmacht in die Waagschale werfen. Entscheidend ist und bleibt letztlich der Geist der argumentativen Integrität und Redlichkeit, der das Handeln bestimmt, und zwar auf Seiten der Unternehmensleitung, die aufgrund ihrer zentralen Stellung dafür das gute Vorbild geben sollte, ebenso wie auf Seiten der Stakeholder.

Geschäftsethik und Ordnungsethik

Die Grenzen der Geschäftsethik, die sich aus der oben angesprochenen Zumutbarkeitsproblematik ergeben, nimmt der integrative Ansatz auf, indem er die Unternehmensethik intern zweistufig konzipiert: Die geschäftsethische Unternehmensverantwortung (Handlungsethik) wird ergänzt durch die ordnungspolitische Mitverantwortung (Ordnungs- oder Institutionenethik). Diese Ergänzung ist notwendig, um Fällen vorzubeugen, in denen Unternehmen, die eine verantwortungsvolle Geschäftspolitik betreiben, übergebührlische Nachteile zu gewärtigen hätten, weil die Chancen verdienter Reputation unter den gegebenen Rahmenbedingungen ausgeschöpft sind. Um dem vorzubeugen, etabliert gute Ordnungsethik rechtsverbindliche (und damit sanktionsbewehrte) *Standards*, die für alle miteinander im Wettbewerb stehenden Unternehmen Gültigkeit haben, und gestaltet die Anreizsysteme so, dass gesellschaftlich erwünschtes unternehmerisches Verhalten möglichst auch vom Markt belohnt wird.

Ersteres können zumindest teilweise auch Branchenvereinbarungen leisten, insbesondere solche, die auf Initiativen guter Unternehmensführung aufbauen.

Code of Conduct und Mission Statement

Zwei Orientierungsgesichtspunkte verantwortlicher Unternehmensführung sind zu unterscheiden: Erstens erstreckt sie sich aus integrativer Sicht wie dargelegt auf die Art und Weise, wie die Geschäfte geführt bzw. wie Gewinne erzielt werden. Dabei gilt es vor allem klarzustellen und für alle Mitwirkenden verbindlich festzulegen, mit welchen Mitteln und Methoden der Erfolg *nicht* realisiert werden soll. Diese Seite der Geschäftsethik wird systematisch im *Code of Conduct* bzw. in schriftlich dokumentierten Geschäftsprinzipien (*Business Principles*) festgehalten. Sie definieren ethisch begründete Leitplanken, die bei der Geschäftstätigkeit unbedingt einzuhalten sind, auch wenn ihre Verletzung möglicherweise höhere Gewinne versprechen könnte. Die zentralen Gesichtspunkte sind hier Fairness und Legitimität.

Zweitens manifestiert sich verantwortungsvolle Unternehmensführung auch in der Wahl der Geschäftstätigkeit, also in der Entscheidung, womit man Gewinne erzielen möchte. Hier geht es um die kluge Bestimmung von Produkten und Leistungen, die gesellschaftlich sinnvoll sind und einen wirkungsvollen Beitrag zur Befriedigung gesellschaftlicher Bedürfnisse leisten. In dieser Wahl drückt sich zugleich das Verständnis darüber aus, was – positiv – als Unternehmenserfolg definiert werden soll. Dies findet seinen Niederschlag im *Mission Statement*.

Die moralische Verbindlichkeit der in den Geschäftsprinzipien zum Ausdruck kommenden Geschäftsethik im engeren Sinne (*Wie will das Unternehmen seinen Erfolg erreichen?*) ist höher als die der unternehmenspolitischen Strebens- und Verantwortungsethik im *Mission Statement* (*Was streben wir als Inbegriff von Wertschöpfung überhaupt an?*). In Anlehnung an die Unterscheidung Immanuel Kants (1785, S. 55) handelt es sich im ersten Fall um „unnachlassliche Pflichten“ des fairen Umgangs mit allen am unternehmerischen Geschehen Beteiligten und der legitimen Handhabung der Auswirkungen der Geschäftstätigkeit auf Unbeteiligte bzw. bloß Betroffene; im zweiten Fall geht es hingegen im Wesentlichen um die „verdienstliche Pflicht“, mit den dem Unternehmen letztlich von der freiheitlich-demokratischen Gesellschaft anvertrauten

Ressourcen im Rahmen der gewährten unternehmerischen Freiheit verantwortungsvolle Beiträge zu gesellschaftlichen Problemlagen zu leisten.

4. Ausgewählte Problemfelder

Es sind derzeit vor allem zwei Problemfelder, auf die Initiativen guter Unternehmensführung eine überzeugende Antwort finden müssen, wenn sie die Anerkennung und Unterstützung der Privatwirtschaft seitens aller Stakeholder sowie der Öffentlichkeit verbessern und stärken möchten.

Unternehmen müssen erstens eine gewisse Verpflichtung gegenüber dem Standort deklarieren, d.h. gegenüber ihren Beschäftigten und den Standortgemeinden (möglicherweise auch gegenüber ihren Zulieferern) erklären, dass sie nicht aggressiv jede erdenkliche profitable Möglichkeit der Kostensenkung durch Produktionsverlagerung nutzen werden. Es kann hierbei selbstverständlich nicht darum gehen, auf Produktionsverlagerungen oder gar auf Kostensenkung generell zu verzichten, wohl aber um die Wahrung von Maß und Anstand. Dies bedeutet u.a., dass bei geschäftsstrategischen Entscheidungen die legitimen Ansprüche der Arbeitnehmer auf eine im Grundsatz dauerhafte und angemessen vergütete Beschäftigung zu berücksichtigen sind.

Unternehmen müssen sich zweitens verpflichten, dass das innerorganisatorische Lohngefälle begrenzt bleibt und dass Löhne und Gehälter (einschließlich aller übrigen Vergütungen an Mitarbeiter) leistungsgerecht und fair sind. Dies gilt insbesondere mit Blick auf Vergütungen, die dem Top-Management gewährt werden. Steigende Managervergütungen und sinkende Löhne und Gehälter bei den übrigen Beschäftigten sind, wenn überhaupt, nur unter besonderen Umständen legitimationsfähig. Vor allem in Fällen wenig überzeugender unternehmerischer Leistungsausweise werden exorbitante Bezüge des obersten Managements heute in breiten Bevölkerungskreisen daher nicht grundlos als eigentliches Ärger-

nis wahrgenommen – und mit dem massiven Entzug von Achtung und Vertrauen gegenüber der ‚Wirtschaftselite‘ beantwortet.⁴⁰

Wie bei jedem ethischen Problem korrespondiert auch diesen beiden Problemfeldern eine bestimmte Konstellation von konfligierenden Ansprüchen. Diese gilt es im Folgenden knapp zu skizzieren, um so zu klären, worin der ethische Problemgehalt der Brennpunkte ‚Standorttreue‘ und ‚Managervergütungen‘ genau besteht. Auf dieser Basis werden die ausgewählten Initiativen guter Unternehmensführung daraufhin zu untersuchen sein, ob ihnen überzeugende Vorschläge zu entnehmen sind, wie mit diesen Konfliktfeldern in fairer und verantwortungsvoller Weise umzugehen ist.

4.1 Standorttreue

Zwischen 1991 und 2003 nahm die Beschäftigung im verarbeitenden Gewerbe in Deutschland um 26,9 Prozent ab (um 22,2 Prozent in Westdeutschland).⁴¹ Dieser Trend hat sich auch in den Folgejahren nicht verändert (Statistisches Bundesamt 2007, S. 80). Auch in anderen Bereichen, wie etwa dem Baugewerbe und den öffentlichen Verwaltungen, wurden Stellen abgebaut. „Die deutschen Arbeiter sind eindeutig die Verlierer der Globalisierung“, so der Präsident des ifo Instituts für Wirtschaftsforschung, Hans-Werner Sinn (2007a). „Atemberaubend und beängstigend“ sei vor allem die sinkende Beschäftigung im verarbeitenden Gewerbe. „Wir bauen die schmutzige Industriearbeit hier ab, aber nichts anderes auf.“

In jüngerer Zeit hat die Beschäftigung allerdings wieder zugenommen,⁴² und die Arbeitslosenquote ist entsprechend gesunken.⁴³ Zwischen

⁴⁰ Erinnert sei an die in Kap. 1 aufgezeigten empirischen Symptome des beschädigten guten Rufs der Manager.

⁴¹ OECD STAN, Database for Industrial Analysis 2005, zit. nach Sinn (2005, S. 137f.).

⁴² Vgl. Statistisches Bundesamt, Mikrozensus, www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/Zeitreihen/WirtschaftAktuell/VolkswirtschaftlicheGesamtrechnungen/Content100/vgr010a,templateId=renderPrint.psm1, zugegriffen am 19. Mai 2008.

2006 und 2008 (jeweils erstes Quartal) nahm die Zahl der Erwerbstätigen um 1,4 Millionen Personen zu.⁴⁴ Der Begriff ‚Jobwunder‘ macht(e) die Runde. Allerdings haben die Erwerbssuchenden in vielen Fällen schlechter vergütete Stellen angenommen, so dass zwar etwas „anderes aufgebaut“ wurde (Sinn), aber nicht so ohne weiteres etwas qualitativ Gleichwertiges. „Das Jobwunder am deutschen Arbeitsmarkt“, so Sinn, sei „mit neuen niedriger bezahlten Jobs, vor allem im Bereich der Zeitarbeitsfirmen, erkaufte worden“ (Sinn 2007b). Die „Schattenseite“ der Reduktion der Arbeitslosigkeit (von über 5 Millionen auf 3,5 Millionen Ende 2007) besteht dem SPIEGEL zufolge darin, „dass die meisten neuen Jobs gering bezahlt werden und die neuen Beschäftigten kaum noch Rechte haben.“ (Deggerich u.a. 2007, S. 28)

So ist der Anteil sog. atypischer Beschäftigungen (Teilzeitbeschäftigungen, geringfügig Beschäftigte, befristete Beschäftigungen, Leiharbeit) gewachsen und liegt derzeit bei etwa einem Drittel.⁴⁵ Die Anzahl geringfügig entlohnt Beschäftigter (*working poor*) verzeichnet einen stetigen Anstieg (Minijob-Zentrale 2007) oder verbleibt auf hohem Niveau, wobei auf die rund 6,2 Millionen ‚Minijobber‘ „gerade einmal 2 % der Bruttolohn- und Gehaltssumme entfallen“,⁴⁶ obschon sie rund 16 Prozent der Erwerbstätigen stellen (IAB 2007).⁴⁷ „Armut durch Arbeit“ (Deggerich u.a. 2007, S. 27) nennen Kritiker diese Entwicklung. Der Anteil der Niedriglohnbeschäftigten, gemessen am OECD-Standard von zwei Dritteln des Medianlohns, lag 2006 bei 22,2 Prozent, wobei der Anteil zwischen 2004 und 2006, also innerhalb der Aufschwungphase, um 10 Prozent stieg (Kalina/Weinkopf 2008, S. 2, 4). 1,278 Millionen Personen bezogen im Januar 2007 ergänzende Sozialleistungen (sog. SGB-II-Leistungen), obwohl sie

⁴³ Sie lag nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit im November 2007 bei 8,1 Prozent (Bayern 4,5 Prozent). Vgl. www.arbeitsagentur.de/nn_27030/zentraler-Content/Pressemeldungen/2007/Presse-07-075.html, zugegriffen am 19. Mai 2008.

⁴⁴ Pressemitteilung Nr. 188 des Statistischen Bundesamts vom 21. Mai 2008.

⁴⁵ Böckler Impuls, Nr. 17, 2007, www.boeckler.de/pdf/impuls_2007_17_1.pdf, zugegriffen am 19. Mai 2008.

⁴⁶ [www.bda-online.de/www/bdaonline.nsf/id/B1700297CD6BF195C125728A00380-D49/\\$file/Minijobs.pdf](http://www.bda-online.de/www/bdaonline.nsf/id/B1700297CD6BF195C125728A00380-D49/$file/Minijobs.pdf), zugegriffen am 19. Mai 2008.

⁴⁷ Dabei dürfte der Anteil der geringfügig entlohnt Beschäftigten höher ausfallen, als er von den derzeit vorliegenden Statistiken ausgewiesen wird. Vgl. Statistisches Bundesamt (2007, S. 73).

einer Beschäftigung nachgingen (sog. „Aufstocker“, vgl. Bruckmeier/Graf/Rudolph 2007, S. 2), wobei im Jahre 2007 erhebliche Zuwächse zu verzeichnen waren (Christen 2007).⁴⁸

Nach einem deutlichen Rückgang des Anteils voll sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung bis 2006 (von 75 Prozent 1995 auf 67,5 Prozent),⁴⁹ der auf eine Verschlechterung der Beschäftigungsbedingungen hindeutet, wird die seit dem Frühjahr 2006 verzeichnete „Belebung des Arbeitsmarktes (...) nicht nur von marginalen Arbeitsverhältnissen, sondern insbesondere von einer positiven Entwicklung voll sozialversicherungspflichtiger Beschäftigungsverhältnisse getragen.“⁵⁰ Diese deutet auf ein Anwachsen der „Qualität der Beschäftigungswirkungen“ des Aufschwungs von 2006/07 im Vergleich zum Aufschwung der Jahre 1999/2000 hin (Gartner/Klinger 2007, S. 618f.). Dennoch verbleibt der Anteil sozialversicherungspflichtig Beschäftigter unter dem Stand von 2000 (Bundes-

⁴⁸ Da die Aufstockung sich nach sozialpolitisch bestimmten Mindeststandards richtet (etwa der Anzahl der Kinder), muss die steigende Zahl der Aufstocker nicht zwingend mit gesunkenen Löhnen und Gehältern zusammenhängen, sondern kann sich auch aus Veränderungen in der Art der Transferzahlungen ergeben (etwa im Bereich Wohngeld). Überdies ist festzustellen, dass Schätzungen zufolge nur etwa 300.000 (Brenke/Ziemendorff 2008, S. 36f.), also rund ein Viertel der ‚Aufstocker‘, Vollzeitbeschäftigte sind. Daraus folgert die BDA (2008), dass der Bezug von Arbeitslosengeld II trotz Beschäftigung nicht als Indiz für „Lohndrückerei“ zu deuten sei. Allerdings deutet der wachsende Anteil geringfügig oder in Teilzeit Beschäftigter auf eine zumindest teilweise Abnahme der Beschäftigungsqualität: Viele würden wohl gerne Vollzeit und zu einem vollen Einkommen arbeiten, finden aber keine entsprechende Anstellung. Was die Teilzeitbeschäftigten anbelangt, so handelt es sich nicht immer um ein „Zubrot“ bei freiwillig „reduzierter Arbeitszeit“ (so aber Brenke/Ziemendorff 2008, S. 36). Vielmehr ist der Anteil der unfreiwilligen Teilzeitbeschäftigung an der gesamten Teilzeitbeschäftigung in Deutschland gemäß Arbeitskräfteerhebung (Labour Force Survey) kontinuierlich von 6,3 Prozent (1984) auf 22,3 Prozent (2006) gestiegen (<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal>, zugegriffen am 19. Mai 2008). Zudem sind die Stundenlöhne von Teilzeitbeschäftigten im Vergleich von Vollzeitbeschäftigten in der Regel tiefer (vgl. Brenke/Ziemendorff 2008, S. 37).

⁴⁹ www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Navigation/Statistiken/Arbeitsmarkt/Sozialversicherungspflichtige/Sozialversicherungspflichtige.psm1; www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pk/2006/I-LO/Statement_Rademacher,templateId=renderPrint.psm1, zugegriffen am 19. Mai 2008.

⁵⁰ Statistisches Bundesamt: Unverminderter Aufwärtstrend auf dem Arbeitsmarkt, Pressemitteilung Nr. 136 vom 1. April 2008, www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2008/04/PD08_136_132,templateId=renderPrint.psm1, zugegriffen am 19. Mai 2008.

agentur für Arbeit 2008, S. 44). Auch konnte diese Entwicklung nicht die weitere Absenkung der Lohnquote (von 71,2 Prozent im Jahre 1999 auf 64,6 Prozent im Jahre 2007) stoppen.⁵¹ Dabei ist auch zu beachten, dass die nach wie vor sinkende (strukturbereinigte) Bruttolohnquote von einer im OECD-Vergleich überproportionalen Abgabenbelastung der Arbeitnehmer Einkommen begleitet wird (Schäfer 2007, S. 2). Auf eine sinkende Beschäftigungsqualität deutet auch die erhöhte Konzessionsbereitschaft arbeitsloser Bewerber in Hinblick auf die Lohnhöhe, die Arbeitsbedingungen und das Qualifikationsniveau der Stellen hin; korrespondierend dazu wurden häufig neue Arbeitsplätze für gering entlohnte Tätigkeiten geschaffen (Kettner/Rebien 2007).

Viele Entlassene (oder auch Neu-Eintretende) haben eine Beschäftigung als selbständig Erwerbende gefunden.⁵² Dieser Zuwachs verweist in seiner gegenwärtigen Struktur allerdings ebenfalls auf eine verringerte Beschäftigungsqualität. Die neuen Selbstständigen sind statistisch gesehen beinahe ausnahmslos „Solo-Selbstständige“, beschäftigen also selbst keine Mitarbeiter (Zivkovic 2007; Leicht/Philipp 2007). Ihre Anzahl hat seit 1995 um 776.000 auf 2,3 Millionen zugenommen. Dies dürfte den Trend zu Outsourcing und zu Werk- statt Arbeitsverträgen spiegeln. Die gegenwärtig verfügbaren Daten deuten darauf hin, dass viele dieser Alleinunternehmer nicht nur deutlich länger arbeiten als Festangestellte (häufig in gleicher Funktion), sondern sich auch am Rande der Prekarität bewegen (sog. „Kümmerexistenzen“). Ihr Durchschnittseinkommen beträgt 1.300 Euro netto (Zivkovic 2007).

⁵¹ Vgl. Statistisches Bundesamt: Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen, 24.4: Erwerbstätigkeit, Arbeitsstunden und gesamtwirtschaftliche Kennzahlen, S. 638. – www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/SharedContent/Oeffentlich/AI/IC/Publikationen/Jahrbuch/VGR,property=file.pdf; Statistisches Bundesamt: Deutsche Wirtschaft 2007, 6 Verteilung des Einkommens, www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Publikationen/Fachveroeffentlichungen/VolkswirtschaftlicheGesamtrechnungen/DeutschWirtschaft,property=file.pdf, zugegriffen am 19. Mai 2008.

⁵² Rund ein Drittel des Zuwachses bei den Erwerbstätigen zwischen 2003 (1. Quartal) und 2007 (3. Quartal) entfiel auf Selbstständige: www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/Zeitreihen/WirtschaftAktuell/VolkswirtschaftlicheGesamtrechnungen/Content100/vgr910a,templateId=renderPrint.psm1, zugegriffen am 19. Mai 2008.

Die Verschiebungen der Beschäftigung hin zu einem gewachsenen Niedriglohnsektor finden ihren Niederschlag in einer Spreizung der Einkommen, d.h. einer schrumpfenden Mittelschicht. Der Anteil mittlerer Einkommen ist in Deutschland in den vergangenen Jahren deutlich geschrumpft und ging von 62 Prozent im Jahr 2000 auf 54 Prozent im Jahre 2006 zurück (Grabka/Frick 2008, S. 101). Entsprechend gibt es immer mehr Bezieher sehr tiefer und sehr hoher Einkommen. Dabei haben die Unternehmensgewinne und Vermögenseinkommen zwischen 2002 bis 2006 rund dreimal so stark zugenommen wie die Arbeitnehmerentgelte (Grabka/Frick 2008, S. 105). Diese sanken zwischen 2004 und 2007 real um 3,5 Prozent, wohingegen das Wirtschaftswachstum in diesem Zeitraum statistisch gesehen allein den Beziehern von Gewinn- und Vermögenseinkommen zufluss (Horn/Logeay/Zwiener 2008, S. 3, 7). Die Autoren des DIW führen diese Entwicklung auf den Trend der „Entstandardisierung von Arbeitsverhältnissen in abhängiger Vollzeitbeschäftigung“ zurück. An deren Stelle träten zunehmend andere Erwerbsformen „wie Teilzeitarbeit, geringfügige Beschäftigung und (Schein-)Selbstständigkeit“, was aufgrund der damit einhergehenden niedrigeren Einkommen zu einer weiteren Schwächung der Mittelschicht führt (Grabka/Frick 2008, S. 108).

Dies sind die Hintergründe, die dem normativen Gesichtspunkt der ‚Standorttreue‘ eine besondere und höchst aktuelle Bedeutung verleihen.⁵³ Unter diesem normativen Gesichtspunkt lassen sich heuristisch die potentiell legitimen Ansprüche der Mitarbeitenden (einschließlich lokaler oder regionaler Zulieferer sowie der Standortgemeinde) zusammenfassen.⁵⁴ Bei diesen Ansprüche lassen sich drei Dimensionen unterscheiden: der Anspruch auf einen (1) dauerhaften Arbeitsplatz, der (2) angemessen vergü-

⁵³ Dies wird durch eine Stellungnahme von Bundeskanzlerin Angela Merkel (2008) unterstrichen, in der sie, wenige Tagen nach der Entlassungsankündigung bei Nokia, die Standorttreue deutscher Mittelständler lobte. Sie sehe „häufig einen hohen persönlichen Einsatz der Inhaber für die Mitarbeiter, den Standort und ihre Region“. Von solchen Unternehmen, die „Zeichen setzen für erfolgsorientiertes, aber zugleich gesellschaftlich verantwortungsvolles Wirtschaften“ und die den Versuchen einer „umfassenden“ Orientierung am „Shareholder-Value“ mit „Standhaftigkeit“ widerstehen, „können wir schon einige gebrauchen“.

⁵⁴ Der Begriff ‚potentiell legitime Ansprüche‘ soll signalisieren, dass es sich nicht um unbedingte (oder auch nur um klar geschnittene) moralische Rechte handelt. Unbedingt ist lediglich die Pflicht, diese Ansprüche fair bei Unternehmensentscheidungen zu berücksichtigen.

tet wird und der (3) nicht mit einem übergebührliehen Leistungsdruck verbunden ist. Spiegelbildlich dazu werden diese Ansprüche durch (1) Entlassungen, (2) Lohnsenkungen und (3) Arbeitsverdichtungen in Frage gestellt.⁵⁵

Die Frage stellt sich, welche *Gründe* hinter diesem Arbeitsabbau stehen, und ob es sich um ethisch gute Gründe handelt. Es lassen sich zwei Typen von Gründen unterscheiden: Druck auf Beschäftigte kann entweder aus betrieblicher Not erfolgen, da das Unternehmen unter (nationalem oder internationalem) Wettbewerbsdruck steht und in seiner Existenz gefährdet ist. Oder der Druck kann ohne betriebliche Not erfolgen, um die Gewinne bzw. den Shareholder Value (weiter) zu steigern, denn Beschäftigte sind aus Rentabilitätssicht schlicht Kostenfaktoren. Es handelt sich hierbei um eine heuristische Unterscheidung (und nicht um ein Messkriterium), die mit der Differenz zwischen Gewinnerzielung und Gewinnmaximierung unmittelbar korrespondiert.

Druck aus Not

Die Problemlage einer Unternehmung, die sehr tiefe Gewinne oder gar Verluste ausweist, ist ethisch gesehen vergleichsweise einfach zu beurteilen: Es müssen Anstrengungen unternommen werden, um das Unternehmen wieder auf Kurs zu bringen, und hierzu kann auch die Ausübung von Druck zählen (in einer oder mehrerer der oben genannten Formen). Dieser Druck ist im Prinzip rechtfertigungsfähig; die betroffenen Mitarbeiter können ihm im Prinzip ihre Zustimmung erteilen bzw. die Richtigkeit des Drucks einsehen. Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass im Falle von Entlassungen die betroffenen Mitarbeiter ihre Stelle opfern, um die Stellen der verbleibenden Beschäftigten zu sichern und weiteren Stakeholdern wie den Konsumenten, den Kapitalgebern, der Standortgemeinde und den Zulieferern weiterhin die Vorteile zu ermöglichen, die ihnen die Existenz des Unternehmens bislang gewährt hat. Selbstverständlich sind solcherart begründete Entlassungen sozialverträglich zu gestalten. Das ‚Bauernopfer‘ der Entlassenen verdient im Prinzip eine Kompensation,

⁵⁵ Arbeitszeitverlängerungen lassen sich den Dimensionen (2) oder (3) zuordnen – oder einer Kombination von beiden.

also buchstäblich eine ‚Entschädigung‘, soweit der Verlust eines Arbeitsplatzes, mit dem ja in der Regel auch Momente des Selbstverständnisses und Selbstwertgefühls verbunden sind, überhaupt mit Geld entschädigt werden kann.

Schwieriger zu beurteilen sind Fälle, bei denen die Ausübung von Druck auf Beschäftigte mit hohen Gewinnen oder Gewinnsteigerungen zusammengehen.⁵⁶ Paradigmatisch für diese Koinzidenz war die Verkündigung eines Rekordgewinns durch die Deutsche Bank an der Bilanzpressekonzferenz 2005, verbunden mit der Absicht, die Eigenkapitalrentabilität vor Steuern von 17 auf 25 Prozent zu steigern und zugleich 6.400 Arbeitsplätze abzubauen.⁵⁷ Doch auch hier wurden Zwänge und insofern Not zur Begründung vorgebracht, allerdings nicht realwirtschaftliche Wettbewerbszwänge auf den globalen Faktor- und Absatzmärkten, sondern Zwänge des Kapitalmarktes: Ohne diese Maßnahmen und Zielvorgaben, so der damalige Aufsichtsratsvorsitzende des Instituts, Rolf Breuer, laufe das Unternehmen „in den heutigen, globalen Märkten Gefahr, schnell zur Aufgabe der Selbstständigkeit gezwungen zu werden.“⁵⁸ Mit anderen Worten: Interessierte Akteure des Kapitalmarkts würden möglicherweise das bestehende Management durch ein solches ersetzen, welches die anvisierte Benchmark-Rentabilität, so sie erreichbar ist, konsequenter –also (noch) rücksichtsloser – um- und durchsetzt.

Damit wird die Verantwortung auf die – häufig wechselnden – Investoren und Fondsmanager abgeschoben.⁵⁹ Diese sind es dann, die offenbar

⁵⁶ Natürlich gibt es kein objektives Pauschkriterium dafür, was ein ‚hoher‘ bzw. ‚tiefer‘ Gewinn ist. In konkreten Situationen dürfte diese Frage jedoch einigermaßen klar zu beantworten sein. Hier ist auf allen Seiten Augenmaß, d.h. die Beachtung des Gesichtspunktes der Verhältnismäßigkeit gefordert, was Integrität voraussetzt. Es muss als unredlich gelten, diese ethisch höchst bedeutsame Unterscheidung für unbeachtlich zu erklären (und damit implizit dem ‚anything goes‘ einer reinen Gewinnmaximierungsstrategie das Wort zu reden), nur weil sich diese Unterscheidung nicht glasklar bestimmen lasse.

⁵⁷ Müssen Unternehmen patriotisch sein? Und wann sind sie es?, Welt am Sonntag, 13. Februar 2005.

⁵⁸ Breuer verteidigt erneut Stellenabbau bei der Deutschen Bank, AP German Worldstream, 18. Mai 2005.

⁵⁹ Auf den Umstand zunehmend wechselnder Investoren weisen die Managementtheoretiker Simons/Mintzberg/Basu (2002) in ihrem Memo to CEOs hin und stellen für das Management die Sinnfrage: „The way that the economy works today, with

den Druck ohne Not ausüben. Und es sind dann nicht die Manager, die von „maß- und verantwortungslosem Eigennutz“ getrieben sind; vielmehr agieren sie als „Getriebene der Kapitalmärkte“ (Mayer 2005, S. 13). Zumindest für eigentümergeführte Unternehmen oder für Unternehmen im Besitz von Einzelpersonen oder Familien stellt sich diese Situation freilich anders dar. Sie können die Verantwortung nicht, jedenfalls nicht so ohne weiteres, auf die unbegrenzten (und insofern maßlosen) Renditeinteressen der Akteure des weitgehend anonymen Kapitalmarktes abschieben.

Eine Variante des obigen Arguments von Unternehmensvertretern (nicht: Unternehmenseignern) zur Rechtfertigung von Druck auf Mitarbeiter bei hohen Gewinnen lässt sich als Argument des vorausseilenden Gehorsams deuten. Es gelte, so Rolf Breuer, „vorausschauend zu agieren und nicht erst zu reagieren, wenn ein Geschäftsjahr mit Verlust beendet wurde“.⁶⁰ Dies ist sicher ein wichtiger Gesichtspunkt verantwortungsvoller Unternehmensführung. Allerdings gilt es wiederum die Differenz zwischen prinzipiengeleitetem, also durch vorrangige ethische Gesichtspunkte begrenztem, Gewinnstreben und Gewinnmaximierung zu beachten. Denkt man die Logik der Antizipation aller möglichen Renditeforderungen konsequent zu Ende, so gäbe es praktisch keine Maßnahme mehr, die sich nicht rechtfertigen ließe, mit welchen Härten auch immer sie verbunden wäre, solange sie nur den Gewinninteressen dient.

Ein weiteres Argument zugunsten der Ausübung von Druck auf die Beschäftigten trotz (oder wegen) guten Geschäftsgangs bringt die Not der (bestehenden oder zukünftigen) Mitarbeiter an anderen Standorten ins Spiel. So charakterisierte Manfred Wennemer, Vorstandsvorsitzender der Continental AG, die Kritik am Stellenabbau im Werk Hannover-Stöcken⁶¹

instantaneous information, global capital flows, and Internet-based stock trading, fewer and fewer shareholders are genuinely committed in any way to the companies that they 'own' ... These are the shareholders – who may not have any interest in the company's products, services, employees, or customers – whose interests you [the CEO] are now pledged to maximize.”

⁶⁰ Breuer verteidigt erneut Stellenabbau bei der Deutschen Bank, AP German Worldstream, 18. Mai 2005.

⁶¹ Das Werk konnte seinen Gewinn steigern und erzielte im Jahre 2004 einen Gewinn vor Zinsen und Steuern von 40 Millionen Euro. Vgl. Continental – Bedrohtes Werk macht Millionengewinne, in: Spiegel Online, 7. Dezember 2005.

als Ausdruck einer „lokalen Moral“, also als partikularistisch bzw. „patriotisch“.⁶² Er akzeptiere daher – also aus genuin moralischen Gründen einer universalistischen Ethik – nicht, „dass wir Arbeitnehmer in einem Teil der Welt gegenüber denen in einem anderen Teil bevorzugen sollen.“ Darum gelte es überall dort Stellen abzubauen, „wo die Kosten am höchsten sind“. Denn hohe Kosten bzw. hohe Löhne hier, niedrige Kosten bzw. niedrige Löhne dort signalisieren ja, so muss offenbar gefolgert werden, dass die Not an den Niedrigkosten-Standorten besonders groß ist. Folglich ist es Ausdruck einer „globalen Moral“ (Wennemer), dort Arbeitsplätze zu schaffen bzw. dorthin zu verlagern, wo die Kosten am tiefsten sind und wo somit eine besonders hohe Bedürftigkeit vermutet werden darf. Man dürfe, so McKinsey-Chef Ian Davis, „Verlagerungen nicht nur aus einem nationalen Blickwinkel betrachten: Offshoring – und das heißt ja oft: Investitionen in weniger entwickelten Ländern – ist der einzige Weg, ganze Gesellschaften aus der Armut zu befreien“ (Davis 2006, S. 102).

Damit ist in Umrissen eine der anspruchsvollsten Problemstrukturen der Wirtschaftsethik benannt: Sind die Erwerbstätigen entwickelter Volkswirtschaften moralisch verpflichtet, auf (mehr oder minder große) Anteile ihres Wohlstandsniveaus zu verzichten, um den Erwerbstätigen aufstrebender Volkswirtschaften einen in etwa vergleichbaren Wohlstand zu ermöglichen? Es stellt sich allerdings die Frage, ob die hier anvisierte Lösungsstrategie fair ist. Die Verlagerung bzw. der Verzicht auf Standorttreue wäre nach dieser Logik ethisch stets gerechtfertigt, wenn damit die betrieblichen Lohnkosten gesenkt werden können, weil so ja die größere Not in Armuts- und Niedrigkostenregionen gemildert würde – auch wenn dies zu gewissen, aber eben vergleichsweise kleineren Härten in entwickelten Volkswirtschaften führt. Wenn wir solcherart mit Fairness argumentieren, so ist auch das Kapital als der sozusagen ‚lachende Dritte‘ in diesem Konfliktfeld zwischen Beschäftigten verschiedener Standorte einzubeziehen. Dies bedeutet beispielsweise, dass auf die Ausübung übergebührligen Drucks auf diejenigen Beschäftigten, zu denen man abwandert, zu verzichten ist; die ILO-Kernarbeitsnormen, vor allem das

⁶² Vgl. auch für das Folgende: Koufen 2005; Lange 2006; Töpfl 2007; Conti will rasch über Stellenabbau in Hannover entscheiden, Reuters, 20. November 2005.

Recht auf Kollektivverhandlungen, sind in Buchstabe und Geist einzuhalten, lokal anständige Löhne („living wages“) sind zu zahlen.⁶³

Natürlich fällt dies umso leichter, je besser die Gewinnsituation eines auslagernden Unternehmens ist. Darum stehen hohe Gewinne mit Auslagerungen von Produktionsstätten in Niedrigkostensektoren (bzw. mit der Bezahlung tiefer Löhne dort) in einem ethisch konfliktären Verhältnis. Ob sich die Steigerung von Gewinnen (jedenfalls von einem überdurchschnittlichen Niveau ausgehend) durch Verlagerung in Niedrigkostensektoren ethisch rechtfertigen lässt, muss als höchst zweifelhaft gelten. Porsche-Chef Wendelin Wiedeking jedenfalls kann es „nicht nachvollziehen, wenn Konzerne Rekordgewinne melden und zugleich ankündigen, dass sie Tausende von Arbeitsplätzen streichen.“⁶⁴ Im Auge zu behalten ist auch der Umstand, dass die „Ausnutzung internationaler Kostenunterschiede nur eine unternehmerische Strategie“ neben anderen darstellt, wie Burkhard Schwenker, Chef der Unternehmensberatung Roland Berger, zu bedenken gibt (Müller 2006). Die Priorität sollte ihm zufolge bei der Schaffung zusätzlicher Wertschöpfung (Umsatzsteigerung statt Kostensenkung) liegen. „An solch einer positiven Vision für die langfristige Existenz ihres Unternehmens in Deutschland“, so Schwenker, „müssen manche Manager allerdings noch arbeiten.“

Zudem stellt sich die Frage, ob die anvisierte Lösungsstrategie, die darin besteht, jede erdenklich Auslagerungs- bzw. Kostensenkungschance auszunutzen, verallgemeinerungsfähig ist. Schließlich ließe sich nach die-

⁶³ Kritische Beobachter und gewerkschaftsnahe Kreise bezweifeln im Falle Continental allerdings, dass das Unternehmen diesbezüglich die nötige sozial verantwortliche Zurückhaltung eingebracht hat. So wurde die Schließung eines Werkes am Standort Mexiko und die Behinderung von Arbeitnehmervertretern, die sich gegen eine 20-prozentige Lohnkürzung zur Wehr setzen wollten, von den dortigen Gerichten als unrechtmäßig beurteilt. Vgl. das Germanwatch-Dossier: www.germanwatch.org/tw/continental.htm, zugegriffen am 19. Mai 2008.

⁶⁴ Wiedeking 2006. Vizekanzler Frank-Walter Steinmeier (AFP, 26. Januar 2008) ist der Meinung, dass man dort, wo schwarze Zahlen geschrieben werden, „keine Arbeitsplätze abschreiben darf, erst recht nicht,“ wenn das Unternehmen „Rekordgewinne einführt“. Auch Unions-Fraktionsvize Michael Meister (CDU) hält es nicht für „vermittelbar, wenn gleichzeitig Gewinne und Entlassungen verkündet werden.“ (Vgl. Kaufmann u.a. 2008) Der bekannte, ansonsten stark ökonomistisch argumentierende Betriebswirt Horst Albach (2005, S. 822) sieht in der Koinzidenz von steigendem Börsenwert bei gleichzeitiger Personalreduktion sogar einen „Entlassungsgrund für die Manager“.

ser Logik gegenüber jedem Standort argumentieren, es müsste Druck ausgeübt bzw. Arbeitsstellen müssten gestrichen werden, solange irgendwo in dieser Welt noch tiefere Kosten aufzufinden sind. Im Ergebnis könnte dies zu einem ‚Race to the bottom‘, einer globalen Abwärtsspirale in der Qualität der Beschäftigungen, führen. ‚Die Karawane zieht weiter‘, nennt man dies im Fachjargon – etwa von Indien nach China und von China nach Vietnam, oder von Tschechien nach Rumänien und von Rumänien in die Ukraine.⁶⁵ In die verbleibenden Beschäftigungslücken – auch am einstigen heimischen Standort – können dann eines Tages vielleicht Unternehmen vorstoßen mit dem Argument, Arbeitsplätze dort geschaffen zu haben, wo es offenbar besonders nötig ist, da die Löhne zwar tief, aber für die Betroffenen immer noch vorteilhafter sind als die (vorher mit dem gleichen Argument geschaffene) Arbeitslosigkeit. Das eine outsourcende Unternehmen bietet so dem anderen outsourcenden Unternehmen die ethische Begründung für die Beschäftigungsverlagerung.

Diese Zusammenhänge bilden den Hintergrund für die Etablierung von Arbeits- und Sozialstandards, für die insbesondere die *International Labour Organization (ILO)*, die Internationale Arbeitsorganisation in Genf, steht. Sie hielt bereits im Jahre 1919 in der Präambel ihrer im Kern heute noch gültigen Verfassung fest: „The failure of any nation to adopt humane conditions of labour is an obstacle in the way of other nations which desire to improve the conditions in their own countries.“⁶⁶ Der Gefahr eines ruinösen Wettbewerbs soll also durch *Mindeststandards* begegnet werden. Über deren konkrete Ausgestaltung lässt sich zwar einerseits streiten, andererseits hat sich jedoch ein Kernbestand herausgebildet, dessen Legitimität kaum mehr ernsthaft bestreitbar ist.

Daraus ist zu folgern, dass die Schaffung des einen oder anderen Arbeitsplatzes mit guten Gründen unterbleibt – nämlich im Falle solcher

⁶⁵ Vgl. etwa Dow Jones Newswire vom 29. Mai 2007: „Investoren ziehen weiter ostwärts“.

⁶⁶ www.ilo.org/global/About_the_ILO/Origins_and_history/Constitution/lang-en/index.htm, zugegriffen am 19. Mai 2008. Hier interessiert nicht, wie diese Mindeststandards etabliert werden, sei es durch legalrechtliche Verbindlichkeit oder unmittelbar durch ethische Einsicht der Wirtschaftsakteure oder eine Mischung aus beidem. Vielmehr kommt es auf die grundlegenden wirtschaftsethischen Zusammenhänge an.

Stellen, die den festgelegten Mindeststandards guter Beschäftigung nicht genügen. Andernfalls droht nämlich eine Abwärtsspirale, die alle Beschäftigten nach unten zieht.⁶⁷ Die wirksame Etablierung der Standards gibt demgegenüber Anlass zu der begründeten Erwartung, dass alle Beschäftigten, gleich an welchem Standort, an der Wertschöpfung, die alle im (globalen) Geflecht wirtschaftlicher Verknüpfungen gemeinsam erzielen, angemessen oder jedenfalls in einem zu bestimmenden Mindestmaß teilhaben.

Druck ohne Not

Die tatsächlichen Gründe für die Ausübung von Druck auf Beschäftigte müssen nicht in einer Notlage (innerhalb oder außerhalb des Unternehmens) zu finden sein. Es besteht auch die Möglichkeit, dass Druck ohne Not ausgeübt wird.⁶⁸ Die ethische Bedeutsamkeit dieser Unterscheidung

⁶⁷ Auf diesen Zusammenhang stellte auch der damalige US-Präsident, Franklin D. Roosevelt, in seiner Stellungnahme zum National Industrial Recovery Act („New Deal“) im Jahre 1933 ab: „No business which depends for existence on paying less than living wages to its workers has any right to continue in this country.“ (www.fdrlibrary.marist.edu/odnirast.html) Den im Grunde gleichen Zusammenhang formuliert der damalige Vorstandsvorsitzende der Deutschen Post, Klaus Zumwinkel in einem Interview im Deutschlandfunk vom 30. Dezember 2007 (www.dradio.de/dlf/sendungen/idw_dlf/716299): „Die Bundesrepublik ist gerade wirtschaftlich groß geworden in der Nachkriegszeit durch Flächentarifverträge, die es eben sich zum Ziel gesetzt haben, dass man nicht über den Lohn, nicht über niedrige Löhne miteinander im Wettbewerb steht. Sondern man zahlt eben die gleichen Löhne in der Automobilindustrie, in der Chemieindustrie, und man konkurriert über die besseren Produkte, über die bessere Qualität, wer die pfiffigeren Ideen hat. Und ich sage mal: Wer 30 Prozent geringere Löhne als die Post zahlt und dann nicht Wettbewerb machen kann, der hat es auch nicht verdient, dass die Kunden ihm die Umsätze bringen, wenn er es dann nicht schafft.“ Und er hätte es auch nicht verdient, wenn er es *durch* das Unterlaufen von Eckpunkten fairer Beschäftigung schafft.

⁶⁸ Ein mögliches aktuelles Beispiel bietet Nokia. Da das Unternehmen keine Verluste schreibt, erfolge die anvisierte Produktionsverlagerung von Bochum nach Rumänien nach Ansicht des Spiegel „nicht aus purer Not – es geht dem Unternehmen vielmehr darum, die Rendite hoch zu trimmen.“ (Dorfer/Waldemann 2008) In seinem Bestreben, „to generate superior return on invested capital over the medium to long term“, hatte das Unternehmen zuvor angekündigt, die Zielvorgabe für die

liegt darin, dass bei der Ausübung von Druck ohne Not kein Zumutbarkeitsproblem vorliegt, das dem Anspruch der Beschäftigten, auf die Ausübung von Druck zu verzichten, ethische Grenzen setzen könnte. Diese Unterscheidung wird allerdings häufig verwischt. Wenn beispielsweise formuliert wird, dass „nur rentable Jobs dauerhafte Jobs“ seien (Kaufmann 2007), so wird übersehen, dass Rentabilität kein digitales, sondern ein graduelles Kriterium ist. Und damit wird der Unterschied von Gewinnmaximierung und Gewinnerzielung verkannt. ‚Rentabel‘ kann heißen, dass Überschüsse größer Null erzielt werden, dass ein angemessener Gewinn oder aber dass der maximal mögliche Gewinn erzielt wird. Dies macht im Ergebnis einen gravierenden Unterschied für den Umgang mit den Stakeholdern. Aus der Sicht reiner Gewinnmaximierung für beliebige (wechselnde) Investoren ist jeder ‚Job‘, der nicht die nach Opportunitätskosten bemessene höchstmögliche Rentabilität verspricht, ein Verlustgeschäft und darum abzubauen.

Die damit verbundene neue ökonomische Radikalität ist seit der vom damaligen Vizekanzler Franz Müntefering angestoßenen „Heuschrecken“-Debatte auf der Tagesordnung.⁶⁹ Es gibt eine wachsende Zahl an Investoren und Managern, die keine „übertriebenen Renditeziele“ (Koufen 2005) mehr kennen; es gibt eine „wachsende Neigung im Management, unternehmerische Ergebnisse mit Mitteln zu erzielen, die jenseits bisher allgemein akzeptierter Standards liegen“ (Kaden 2007). WestLB-Chef Thomas Fischer beobachtet eine „Verwilderung und Verrohung der Sitten, die niemand wollen kann“ (zit. nach Kaden 2007).

Das Beratungsunternehmen McKinsey empfiehlt seiner Kundschaft, „Wertgenerierung als Leitziel aller Managementanstrengungen“ konsequent zu etablieren (Ihring/Kerschbaumer), wobei unter ‚Wert‘ der Marktwert des Eigenkapitals verstanden wird. Dazu gelte es, „völlig unbefangen“ auf die Unternehmen zu blicken und „radikale Schnitte“ zu setzen, wofür es „gerade in Deutschland noch viel Potenzial“ gebe. „Downsizing“, sei es durch Outsourcing, Offshoring oder Nearshoring, gerät zunehmend als „performance improvement strategy“ in den Blick. Und es

Umsatzrendite von „nur 17%“ auf 20 Prozent zu erhöhen. Vgl. Voxant FD (FAIR DISCLOSURE) WIRE: Nokia Capital Market Day, 4. Dezember 2007.

⁶⁹ Vgl. hierzu das Zeitgespräch im Wirtschaftsdienst (Zeitschrift für Wirtschaftspolitik, Juni 2005, S. 347-364) unter dem Titel „Ist die Kapitalismuskritik berechtigt?“

wird genutzt, „even in the absence of organizational decline“ (Palliam/Shalhoub 2002, S. 442), also auch dann, wenn sich das Unternehmen nicht in einer Krise befindet. Private-Equity-Fonds und deren Berater sehen ihre „Stärke im Aufspüren von in sich betrachtet guten, soliden Unternehmen, deren Eigentümer zu wenig dafür tun, das volle Potenzial zu erschließen“ (Pinkerton/Cinven 2004, S. 23), die also insbesondere nicht alle Kostensenkungspotenziale ausnutzen, die sich mit Druck ausnutzen lassen.⁷⁰ Damit ist die Möglichkeit ins Auge gefasst, an sich profitable Betriebe zu zerschlagen – die Autoren sprechen von „radikalen Veränderungen“, durch die ein solches Unternehmen manchmal hindurchmüsse – nach dem Motto „Buy it, strip it, flip it“ (Balzli/Pauly/Rosenbach/Tuma 2006). Dadurch kann in der Tat „erheblicher Mehrwert geschaffen werden“ (Pinkerton/Cinven 2004) – allerdings nur oder vor allem für die Kapitaleigentümer sowie deren entsprechend entlohnte Manager.

Dieses Geschäftsmodell der Ausübung von Druck ohne Not, also aus Maßlosigkeit oder Gier, widerspricht elementaren Grundsätzen integrierter Unternehmensführung und steht im Widerspruch zum Geist der sozialen Marktwirtschaft. Entsprechend finden sich auch – soweit ersichtlich – keine öffentlichen Rechtfertigungen für ein solches Vorgehen.

4.2 Managervergütungen

Exorbitante Managervergütungen, wie sie sich in den letzten Jahren in großen Kapitalgesellschaften etabliert haben, sind aus zwei Gründen ethisch problematisch: Sie geraten erstens in Konflikte mit elementaren Eckpunkten der Fairness bzw. der Verteilungsgerechtigkeit. Und sie setzen zweitens tendenziell die falschen Anreize und begünstigen einen Geist, der Grundsätzen guter Unternehmensführung zuwider läuft, da es sich im Wesentlichen um variable Vergütungen handelt.

⁷⁰ Jürgen Heraeus (2005), Aufsichtsratsvorsitzender der Heraeus GmbH, einem Edelmetall- und Technologieunternehmen mit 11.000 Beschäftigten, einem Umsatz von 12 Milliarden Euro und einem Jahresüberschuss von 173 Millionen Euro (2006), ist der Auffassung, dass sich, sollte das Unternehmen von einem Hedge Fonds übernommen werden, dann „sicher noch Ecken fänden, die man auskehren könnte, und dann könnte man das Personal auch noch einmal ein Stück reduzieren.“

Fairness – Die Frage der Verteilungsgerechtigkeit

Auch wenn heute, angesichts der Größenordnungen, die Debatte um die Managervergütungen eher selten als Ausdruck bloßen Neides zurückgewiesen wird, so ist das Neidargument doch instruktiv, um den ethischen Charakter des Problems zu erkennen (Thielemann 2006). Das Neidargument impliziert, dass sich in der Kritik an Millionenvergütungen für Manager ein Solidaritätsanspruch ausspricht. Es wird unterstellt, dass die Kritiker argumentierten: ‚Ihr verdient sehr viel, wir jedoch deutlich weniger, also gebt uns etwas ab, seid solidarisch mit uns.‘ Dieser Solidaritätsanspruch wird allerdings sofort als unberechtigt zurückgewiesen. Man möge sich doch bitte selbst anstrengen. Wenn man entsprechend leistungsfähig und -willig sei, dann (und nur dann) bestehe die Chance, selbst in den Genuss solch hoher Einkommen zu gelangen.

Diese Sicht verkennt, dass Einkommen stets arbeitsteilig erzielt werden und Anteile an einem Sozialprodukt bilden – betriebs- wie volkswirtschaftlich gesehen. Zwischen den (hohen) Einkommen der einen und den (tiefen) Einkommen der anderen besteht also durchaus ein primärer Zusammenhang (und nicht bloß ein sekundärer durch eine nachträgliche, aus Gründen der Solidarität vorgenommene ‚Umverteilung‘). Sie werden aus einem gemeinsam erarbeiteten ‚Topf‘ gespeist, nämlich der (betrieblichen oder volkswirtschaftlichen) Wertschöpfung. Hohe Managervergütungen gehen also auf Kosten anderer an der Wertschöpfung beteiligter Akteure – sei es der Kapitalgeber, der Mitarbeiter oder der Kunden. Auch wenn dieser Anteil – jedenfalls in Deutschland – nicht sehr hoch sein und auf die gegenwärtige Einkommensverteilung (innerbetrieblich wie volkswirtschaftlich gesehen) keinen wesentlichen Einfluss ausüben dürfte, so ändert dies nichts daran, dass hier kein Solidaritätsproblem, sondern ein Fairnessproblem (d.h. hier im Endeffekt: mangelnde Verteilungsgerechtigkeit) vorliegt.⁷¹

⁷¹ Die Einkommensverteilung in Deutschland verschiebt sich gegenwärtig zugunsten von Kapitaleinkommen, teilweise auch zu Managereinkommen. Vgl. Bach/Corneo/Steiner (2007). Die Studie stellt fest, dass das volkswirtschaftliche Wachstum (Volks-einkommen, also BSP minus Steuern, plus Subventionen) im Zeitraum zwischen 1992 und 2001 statistisch gesehen vollständig an die 10 Prozent der Bevölkerung mit den höchsten Einkommen floss. Diese Markteinkommen setzen sich zu 70 Prozent aus Einkommen aus unternehmerischer Tätigkeit und zu knapp 27 Prozent aus

Im Unterschied zur Solidarität, die in der Spende ihren paradigmatischen Ausdruck findet, thematisiert die Verteilungsgerechtigkeit oder Fairness nicht das Verhältnis zu Unbeteiligten, sondern das Verhältnis zwischen Interaktionspartnern. Für das sich stets arbeitsteilig vollziehende Wirtschaften lautet die Grundfrage: Wie ist die Wertschöpfung auf all diejenigen, die zu ihrer Entstehung beigetragen haben, in fairer Weise zu verteilen? Daraus lassen sich keine Rezepte ableiten. Doch lassen sich der Charakter und der Verbindlichkeitsgrad der Fragestellung genauer umreißen.⁷² Verteilungsgerechtigkeit lässt sich stets als *Leistungsgerechtigkeit* begreifen. Die Leistungsbeiträge des Einzelnen, seine Fähigkeiten und sein Arbeitseinsatz, sind angemessen in Relation zu anderen Leistungsträgern (vor allem den übrigen Mitarbeitern) zu vergüten.⁷³ Es geht nicht an, die betriebliche Wertschöpfung allein dem CEO bzw. dem Vorstand zuzuschreiben und die Mitarbeiter zu bloßen Produktionsfaktoren zu degradieren. Diese Zuschreibung (durch Aufsichtsräte und einige Manager selbst) dürfte den steilen Anstieg der Managervergütung erklären, zu begründen (rechtfertigen) vermag sie ihn allerdings nicht. Zur „Leistung“ zählt auch nicht die Cleverness, für sich selbst besonders hohe Vergütungen herauszuschlagen. Vielmehr ist unter der Leistung, die fair zu vergüten ist, der persönliche Einsatz zu verstehen, der in Beiträge zur Wertschöpfung mündet.

Vermögenseinkommen zusammen. Der Anteil an Managereinkommen der „ökonomischen Elite“ ist klein, aber im Wachstum begriffen. – In weitaus stärkerem Masse hat eine Verschiebung der volkswirtschaftlichen Wertschöpfung zu den „super rich“ in den USA stattgefunden. Dem einkommensstärksten einen Prozent der US-amerikanischen Bevölkerung fließen 20 Prozent des Volkseinkommens zu. Die Wirtschaft des Landes sei förmlich auf die obersten Einkommensschichten ausgerichtet, weshalb Analysten der Citibank die US-amerikanische Wirtschaft als eine „Plutonomie“ charakterisieren. Vgl. Kapur/Macleod/Singh (2005). Im Unterschied zu Deutschland ist der Anteil der Höchsteinkommen (Top 1 Prozent), der an Manager fließt, in den USA sehr groß. Er beträgt beinahe unglaubliche 60 Prozent; es habe sich in den USA eine „manageriale Aristokratie“ herausgebildet.

⁷² In Kant'scher Terminologie handelt es sich bei der Fairness nicht um bloß „verdienstliche Pflichten“ (wie bei der Solidarität gegenüber Unbeteiligten), sondern um „unnachlassliche Pflichten“ gegenüber Beteiligten. Vgl. Kant 1785, S. 55.

⁷³ Dies erklärt die Bedeutung der CEO-to-worker-pay-ratio, bzw. der innerbetrieblichen Lohnspreizung. Vgl. Anderson u.a. 2007.

Managementintegrität – Die Frage der Anreize

Managervergütungen stellen, jedenfalls bislang, unter konsequentialistischen Gesichtspunkten ein eher zu vernachlässigendes Problem der betrieblichen oder volkswirtschaftlichen Verteilungsgerechtigkeit dar. Hingegen rückt ein weiterer, primär gesellschafts- und unternehmenspolitischer Gesichtspunkt ins Zentrum: Die Millionenvergütungen strahlen einen falschen Geist aus; sie stehen in Konflikt mit dem Selbstverständnis von Managern, deren Führungsverhalten von Integrität und Verantwortungsbereitschaft geprägt ist. Dieser Gesichtspunkt der persönlichen Motivation und Handlungsorientierung des Managements hat mehrere Dimensionen.

Aus der Sicht integrier Unternehmensführung disqualifizieren sich Manager, die sich erst durch sehr hohe Vergütungen dazu motivieren lassen, sich für ein Unternehmen einzusetzen, für diesen höchst verantwortungsvollen Job (vgl. Bär 2004, S. 74).⁷⁴ Wer sich hierfür ‚anreizen‘ lassen muss, zeigt, dass er allzu sehr auf eigene finanzielle Interessen fixiert ist. Und er (oder sie) ist darum auch kein Vorbild für die ihm unterstehenden Mitarbeiter.⁷⁵ Dies relativiert erheblich die verbreitete Ansicht, dass die ‚besten‘ Kandidatinnen und Kandidaten nun einmal Vergütungen dieser Größenordnung verlangen. Verantwortungsvolle, integrale Manager sind nicht geldgesteuert, wie die ökonomistisch geprägte Principal-Agent-Theorie⁷⁶ fraglos voraussetzt (vgl. Ghoshal 2005). Ihr persönlicher Einsatz gilt vorrangig der guten Unternehmensentwicklung, nicht der Verbesserung ihres eigenen Kontostandes.

Die hohen Managervergütungen setzen sich hauptsächlich aus variablen Vergütungen zusammen (Boni, Aktien, Optionen). Damit stellt sich die Frage, nach welchen Kriterien die ‚Leistungsanreize‘ gesetzt werden bzw. was überhaupt als ‚Leistung‘ gelten soll. Typischerweise wird hier allein auf den ‚Erfolg‘ abgestellt (‚erfolgsabhängige Vergütung‘),

⁷⁴ Hans J. Bär war Präsident des Verwaltungsrates der Bank Julius Bär & Co. AG, Zürich, der größten Privatbank der Schweiz.

⁷⁵ Henry Mintzberg (2008, S. 12) schlägt den folgenden Qualifikationstest für Führungskräfte vor: „Anyone who demanded a massive personal compensation package that set him apart from everyone else, including protections available for no-one else, should have been dismissed as having no claim on the word ‘leadership’.”

⁷⁶ Vgl. dazu schon die Ausführungen in Abschn. 2.1.

womit der Gewinn, im Wesentlichen gemessen durch die (voraussichtliche oder erfolgte) Kursentwicklung (Shareholder Value), gemeint ist. Da sich der Gewinn, elementar betrachtet, sowohl durch die Steigerung von Umsätzen als auch durch die Senkung von Kosten steigern lässt, resultiert aus dieser Art von Anreizen ein Konflikt zum Gesichtspunkt der Standorttreue: Der Bonus fällt für das Management umso höher aus, je eher es ihm gelingt, die Löhne und Gehälter der Beschäftigten zu senken, die Arbeit zu verdichten, Stellen – bei gleichem Output – ganz zu streichen oder sie in Niedrigkostenregionen zu verlagern. Im Prinzip ließe sich zwar auch der Gesichtspunkt der Standorttreue (oder auch weitere ethische Gesichtspunkte) in die Liste der Anreizkriterien aufnehmen. Allerdings wäre dann unklar, wie mit den offenkundigen Konflikten zwischen diesen Gesichtspunkten umzugehen wäre. Der Ansatz integrierter Unternehmensführung verlagert die Kompetenz des verantwortungsvollen Umgangs mit den vielfältigen Fragen der ethischen Abwägung zwischen konfligierenden Ansprüchen im Wesentlichen in die moralische Autonomie integren Managements (statt auf den Grad, mit dem dieses vorgegebene Kennzahlen erfüllt). An die Manager sind darum hohe Anforderungen zu stellen. Entsprechend sind variable Vergütungen (Anreize) zurückhaltend einzusetzen; möglicherweise ist sogar ganz auf sie zu verzichten (vgl. Frey/Osterloh 2005), was (nachträgliche) Gratifikationen bzw. Belohnungen nicht ausschließen muss.⁷⁷

Manager, die um ein Vielfaches höhere Vergütungen erhalten als die übrigen Beschäftigten ‚ihres‘ Unternehmens oder gar ihr Einkommen dadurch steigern, dass sie die Löhne ihrer Mitarbeiter senken, signalisieren dadurch gewollt oder ungewollt ihre Geringschätzung gegenüber der Belegschaft als Mit-Arbeitenden im eigentlichen Sinne des Begriffs. Die Beschäftigten interessieren lediglich als Objekt der Gewinnerzielung (bzw. der eigenen Bonussteigerung); sie werden nicht als Ko-Subjekte der

⁷⁷ Der Unterschied zwischen ‚Anreizen‘ und ‚Belohnungen‘ liegt vorrangig im Geist, mit dem diese vergeben und angenommen werden. Mit ‚Anreizen‘ sollen die Akteure zu einem bestimmten Verhalten geführt (oder ‚verführt‘?) werden. In einer ‚Belohnung‘ kommt hingegen die Anerkennung für eine Leistung zum Ausdruck, was typischerweise mit Dank quittiert wird. Die Belohnung erfolgt im Prinzip ohne den Hintergedanken, damit eine bestimmte Verhaltensweise zu evozieren.

Wertschöpfung gesehen und anerkannt.⁷⁸ Dies dürfte einer der Hauptgründe des verbreiteten Unmuts der Bürger (in ihrer Eigenschaft als Beschäftigte) sein. Ein gutes Betriebsklima kann so kaum gedeihen. Integre und verantwortungsvolle Manager vergessen demgegenüber nie, dass die Wertschöpfung gemeinsam, im Team, erwirtschaftet wird. Darum sind den Vergütungsunterschieden ethische Grenzen gesetzt. Der Teamgeist zeigt sich darin, dass in guten Zeiten alle Mitwirkenden am Erfolg fair partizipieren und in schlechten Zeiten alle Zurückhaltung üben.⁷⁹

⁷⁸ Ethisch-systematisch formuliert verletzen in dieser Weise handelnde Manager gegenüber den Beschäftigten den kategorischen Imperativ. Dieser lautet in seiner Zweckformel: „Handle so, dass du die Menschheit, sowohl in deiner Person, als in der Person eines jeden andern, jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchest.“ (Kant 1785, S. 61)

⁷⁹ Ein Beispiel hierfür gibt Heiner Kaltenbrunner, geschäftsführender Gesellschafter der Werkzeugmaschinenfabrik Gauchau (WEMA), der kürzlich vom Magazin *Impulse* zum „Turnarounder des Jahres“ gewählt wurde. Angesprochen auf die gegenwärtige Diskussion über Managergehälter antwortet Kaltenbrunner in der ZDF-Dokumentation „Die Macht der Manager. Zwischen Millionen und Moral“ (7. August 2007): „Gerade in der schwierigen Zeit, in der wir alle Federn lassen mussten, da kann ich mir nicht was genehmigen und den Leuten nicht. Wenn alle Druck haben, auch was Lohn und Gehalt betrifft, dann unterwerf ich mich auch dem Druck.“ (www.zdf.de)

Teil III:

Initiativen der Corporate Governance – unternehmensethisch beleuchtet

Von den insgesamt zwölf in Abschnitt 2.1 ausgewählten Initiativen guter Unternehmensführung werden hier zunächst jene sechs Initiativen untersucht, die unter dem Oberbegriff der ‚Corporate Governance‘ figurieren. (In Teil IV folgen dann sechs Initiativen zur ‚Corporate Social Responsibility‘). Die Analyse wird stets derselben Systematik folgen: Nach einem kurzen Abriss über die Ziele, die Akteure und weitere Hintergründe wird jeweils zunächst geklärt, welches unternehmensethische Konzept eine Initiative vertritt. Wir stützen uns dabei auf die theoretischen Grundlagen, wie sie in Kapitel 3 skizziert wurden. Danach werden, soweit möglich, die expliziten Vorschläge oder die Implikationen der Initiativen zu den in Kapitel 4 erläuterten, exemplarischen Problemkreisen ‚Standort-treue‘ und ‚Managervergütungen‘ beleuchtet. Zwei der sechs Initiativen werden aufgrund der in Abschnitt 2.1 erläuterten Kriterien allein mit Blick auf ihr Problemlösungspotenzial hinsichtlich der Managervergütungen untersucht: der Combined Code on Corporate Governance und der Sarbanes-Oxley Act.

5. Der Deutsche Corporate Governance Kodex

5.1 Ziele, Akteure, Hintergründe

Der Deutsche Corporate Governance Kodex wurde von der durch die Bundesministerin für Justiz (BMJ) im September 2001 eingesetzten Regierungskommission am 26. Februar 2002 verabschiedet und seither jährlich in einer überarbeiteten Fassung fortgeschrieben. In der Begründung des BMJ zur Einsetzung der Kommission, die bereits die wesentlichen Eckpunkte des Kodex enthält, heißt es, man wolle durch die Festlegung von „Verhaltensstandards für Aufsichtsräte und Vorstände“ das „Vertrauen der Anleger in den Wert des Unternehmens“ stärken und „so das Ansehen auf den internationalen Aktienmärkten“ verbessern; dies komme zugleich „dem Wirtschaftsstandort Deutschland insgesamt zugute“

(Bundesministerium für Justiz 2001). Die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex setzt sich derzeit aus folgenden Mitgliedern zusammen (vgl. Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex: Mitgliederliste):

- Dr. Gerhard Cromme, Vorsitzender des Aufsichtsrats der ThyssenKrupp AG; Vorsitzender der Regierungskommission
- Dr. Paul Achleitner, Mitglied des Vorstands der Allianz SE
- Dr. Rolf-E. Breuer, ehemaliger Sprecher des Vorstands und früherer Vorsitzender des Aufsichtsrats der Deutschen Bank AG
- Dr. Hans-Friedrich Gelhausen, Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwalt, Mitglied des Vorstands der PricewaterhouseCoopers AG
- Dr. Dr. h.c. Manfred Gentz, Mitglied des Aufsichtsrats der Deutschen Börse AG und Verwaltungsratspräsident der Zurich Financial Services Group
- Dietmar Hexel, Mitglied des Geschäftsführenden DGB-Bundesvorstands
- Ulrich Hocker, Hauptgeschäftsführer der Deutschen Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e.V.
- Max Dietrich Kley, Mitglied des Aufsichtsrats der BASF AG
- Prof. Dr. Dres h.c. Marcus Lutter, Sprecher des Zentrums für europäisches Wirtschaftsrecht der Universität Bonn
- Peer Michael Schatz, Vorsitzender des Vorstandes, QIAGEN
- Christian Strenger, Mitglied des Aufsichtsrats der DWS Investment GmbH
- Prof. Dr. Axel von Werder, Lehrstuhl für Organisation und Unternehmensführung, Technische Universität Berlin, Leiter des Berlin Center of Corporate Governance
- Dr. Wendelin Wiedeking, Vorstandsvorsitzender der Porsche AG.

Die Regierungskommission ist damit mit insgesamt neun (z.T. ehemaligen) Vorstands- bzw. Aufsichtsratsmitgliedern, zwei Fachwissenschaftlern sowie jeweils einem Vertreter des Deutschen Gewerkschaftsbundes und der Deutschen Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz besetzt.

Inhaltlich stellt der Kodex (vgl. Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex 2007)⁸⁰ „wesentliche gesetzliche Vorschrif-

⁸⁰ Die folgenden Seitenangaben im Text beziehen sich auf dieses Dokument.

ten zur Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Gesellschaften (Unternehmensführung) dar und enthält international und national anerkannte Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung“ (S. 1). Erklärtes Ziel des Kodex ist es, das deutsche Corporate-Governance-System (zunächst) „transparent und nachvollziehbar“ zu machen und (dadurch) „das Vertrauen der internationalen und nationalen Anleger, der Kunden, der Mitarbeiter und der Öffentlichkeit in die Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Gesellschaften“ zu fördern (S. 1).

In erkennbarer Korrespondenz zum gesetzlich vorgegebenen „dualen Führungssystem“ umfasst der Kodex Ausführungen zu folgenden Aspekten:

- Präambel
- Aktionäre und Hauptversammlung
- Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat
- Vorstand
- Aufsichtsrat
- Transparenz
- Rechnungslegung und Abschlussprüfung.

Im Hinblick auf seinen Verbindlichkeitsstatus unterscheidet der Kodex in seinen Darlegungen systematisch zwischen (a) Anregungen, von denen ohne Offenlegung abgewichen werden kann (im Text durch die Verwendung der Begriffe „sollte“ oder „kann“ gekennzeichnet), (b) Empfehlungen, von denen abgewichen werden kann, wobei dies mit der Verpflichtung der Offenlegung (z.B. im Corporate-Governance-Bericht) verbunden ist (im Text durch die Verwendung des Begriffes „soll“ gekennzeichnet), sowie (c) Bestimmungen, die als geltendes Recht von den Unternehmen zu beachten sind (sprachlich nicht gesondert gekennzeichnet). Der zweite Typus von Verbindlichkeit (b) stellt im deutschen Recht ein Novum dar. In § 161 des Aktiengesetzes ist vorgeschrieben, dass die dem Recht unterstehenden börsennotierten Unternehmen in einer „Entsprechungserklärung“ jährlich darlegen, welchen Empfehlungen des DCGK sie entsprechen und welchen nicht. Das damit in das Deutsche Recht aufgenommene „Comply-or-Explain“-Prinzip bewegt sich im Zwischenfeld von moralischer und legalrechtlicher Verbindlichkeit: Es wird lediglich vorgeschrieben, dass sich die Unternehmen zu den im Kodex festgehaltenen (außerlegalen) Eckpunkten guter Unternehmensführung zu erklären und even-

tuelle Abweichungen gegenüber der Öffentlichkeit zu begründen haben (Baums 2001, Rn. 10), so dass diese die nötigen Schlüsse ziehen kann.

5.2 Das unternehmensethische Konzept

Die Ambivalenz des DCGK lässt sich gut an der Erklärung des Vorsitzenden der (inoffiziell) nach ihm benannten Kommission, Gerhard Cromme, anlässlich der Vorstellung der ersten Version des Kodex verdeutlichen. Der Kodex soll zum einen dazu beitragen, „den Standort Deutschland für internationale – und nationale – Investoren attraktiver [zu] machen“ und dabei der „vor allem international“ geäußerten Kritik der „mangelhaften Ausrichtung“ deutscher Kapitalgesellschaften „auf Aktionärsinteressen“ zu begegnen.⁸¹ Insofern wäre der DCGK ein reiner Aktionärsschutz-Kodex. Zugleich soll er jedoch auch „einen Beurteilungskatalog für gute Unternehmensführung an die Hand“ geben.

Mit dem Begriff „gute Unternehmensführung“ markiert der DCGK ein umfassendes Konzept legitimer und verantwortungsvoller Unternehmensführung. Er beansprucht somit, dass durch seine Empfehlungen allen berechtigten Ansprüchen an eine „gute Unternehmensführung“ Rechnung getragen würde bzw. diese jedenfalls nicht verletzt würden. Entsprechend soll mit Hilfe des Kodex nicht nur das „Vertrauen“ der internationalen und nationalen Investoren, sondern zugleich auch dasjenige „der Kunden, der Mitarbeiter und der Öffentlichkeit in die Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Gesellschaften“ gefördert werden (S. 1). Der angestrebte umfassende Vertrauenszuwachs soll dabei einerseits durch die (geraffte) Darstellung der „wesentlichen gesetzlichen Vorschriften zur Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Gesellschaften“ geleistet werden, andererseits durch die „Anregung“ und „Empfehlung“ national und international „anerkannter Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung“ (S. 1). Geht man diesbezüglich davon aus, dass die Gesetzeslage zur deutschen Corporate Go-

⁸¹ www.corporate-governance-code.de/ger/news/rede-crommes.html, zugegriffen am 19. Mai 2008.

vernance vom Kodex tatsächlich nur informierend dargestellt⁸² und die Einhaltung der Gesetze unabhängig davon eingefordert werden kann,⁸³ dann dürfte das Vertrauen schaffende Gestaltungspotenzial des Kodex vor allem in der Anregung und Empfehlung „anerkannter Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung“ liegen.⁸⁴

Die Kernfrage des Kodex lautet also: Wie muss eine Unternehmensführung (Vorstand und Aufsichtsrat) agieren (und wie nicht), damit sie ihren relevanten Stakeholdern – den (inter-) nationalen Anlegern ebenso wie den Kunden, den Mitarbeitern, der Öffentlichkeit – jeweils gerecht wird resp. deren (verdientes) Vertrauen gewinnt? Und da zwischen den verschiedenen Anliegen der Stakeholder offenkundig und faktisch Konflikte bestehen, ist zu fragen, wie nach Ansicht des Kodex zwischen den verschiedenen Interessen bzw. den legitimen Ansprüchen in fairer Weise zu vermitteln ist, so dass die verschiedenen Stakeholder gute Gründe haben, einem Unternehmen ihr „Vertrauen“ zu schenken.

Die Antwort, die der Kodex auf diese Frage gibt, lautet allgemein: Unternehmensführung soll „gut“ und „verantwortungsvoll“ agieren. Angesichts dieser Formulierung stellt sich allerdings die Anschlussfrage: Was heißt „gut“ und „verantwortungsvoll“ – und wo liegt ggf. der Unterschied zwischen diesen Begriffen? Da der Kodex diese Handlungsmaxime

⁸² Semler (2003, Rn. 26) vertritt allerdings die Auffassung, dass „die nicht wörtliche Wiedergabe von Gesetzen teilweise fehlerhaft oder missverständlich ist“.

⁸³ Im Rahmen einiger „Anmerkungen“ zur „Compliance als Teil guter Corporate Governance“ betont der Vorsitzende der Regierungskommission, Dr. Gerhard Cromme, ausdrücklich, dass ein Verstoß gegen geltendes Recht „kein Kavaliersdelikt“ sei. Dies begründet er wie folgt: „Die Bußen und Strafen sind erheblich und stehen in keinem Verhältnis zum etwaigen geschäftlichen Vorteil... Hinzu kommt in letzter Zeit ein deutlich gesteigertes Risiko, von Geschädigten für Schadensersatz in Anspruch genommen zu werden. Schadensersatzzahlungen können leicht die Höhe der Bußgelder erreichen.“ Aufgrund dessen fordert Dr. Cromme: „Null Toleranz gegen Gesetzesverstöße!“ (Vgl. hierzu: Cromme 2007, S. 6f.) – womit er sein Plädoyer für Gesetzestreue tatsächlich ausschließlich mit ökonomischen Vorteilsüberlegungen begründet und dieses somit in bemerkenswerter Weise für frei von moralischen Erwägungen hält.

⁸⁴ Bestätigung findet diese Überlegung dadurch, dass die seit der Verabschiedung des Kodex im Jahre 2002 jährlich durchgeführte empirische Untersuchung der „Akzeptanz der Regelungen“ durch das Berlin Center of Corporate Governance (BSCG) sich ausschließlich auf die kodifizierten Empfehlungen und Anregungen konzentriert und dabei insbesondere deren „Befolgsquoten“ und „Akzeptanzniveaus“ untersucht (vgl. Werder 2007).

zwar zentral verwendet, jedoch nicht näher erläutert, muss die Bedeutung der Begriffe indirekt erschlossen werden. Hierzu erscheinen vor allem jene Ausführungen des Kodex geeignet, in welchen die grundlegenden Zielsetzungen und Verpflichtungen der Unternehmensführung, also von Vorstand und Aufsichtsrat, näher bestimmt werden. Diesbezüglich erscheinen insbesondere die folgenden Formulierungen aussagekräftig:

In den Ausführungen über das Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat fordert der Kodex grundlegend: „Vorstand und Aufsichtsrat arbeiten zum Wohle des Unternehmens eng zusammen“ (S. 4) – wobei das „Wohl des Unternehmens“ an anderer Stelle wie folgt präziser bestimmt wird: „Bei ihren Entscheidungen sind Vorstand und Aufsichtsrat an das *beste Interesse der Aktionäre und des Unternehmens* gebunden“ (S. 5, Hvh. d. Verf.).

In den Ausführungen über die Aufgaben und Zuständigkeiten des Vorstands heißt es in ähnlicher Weise: „Der Vorstand leitet das Unternehmen in eigener Verantwortung. Er ist dabei an das *Unternehmensinteresse* gebunden und der *Steigerung des nachhaltigen Unternehmenswertes* verpflichtet“ (S. 6, Hvh. d. Verf.).

In der Präambel wird mit Blick auf den mitbestimmten Aufsichtsrat schließlich festgeschrieben: „Die von den Aktionären gewählten Anteilsvertreter und die Arbeitnehmervertreter sind *gleichermaßen* dem *Unternehmensinteresse* verpflichtet“ (S. 1, Hvh. d. Verf.).

Damit wird zunächst deutlich, dass der Begriff des „Unternehmensinteresses“ (bzw. des „Wohls des Unternehmens“) für den Kodex von zentraler Bedeutung ist. Eine „gute und verantwortungsvolle“ Unternehmensführung ist offenbar eine solche, die sich am „Unternehmensinteresse“ orientiert. Mit dieser Sinnbestimmung des Kodex wird nahegelegt, dass das „Unternehmensinteresse“ mit dem „nachhaltigen Unternehmenswert“ übereinstimmt bzw. an dessen „Steigerung“ gemessen werden kann.

Mit dem Begriff des „Unternehmensinteresses“ stellt der Kodex, der sich selbst auf die zusammenfassende Darlegung „geltenden Gesetzesrechts“ beruft (S. 2), offenbar auf das Verständnis des Begriffs ab, wie er im deutschen Recht Verwendung findet. Das „Gebot des Unternehmensinteresses“ benennt nach dem Münchener Kommentar zu § 161 AktG in der Tat eine „Verhaltensmaxime“, unter die „alle Verhaltensweisen“ von Vorstand und Aufsichtsrat zu stellen sind. Allerdings stellt der Kommentar auch unmissverständlich klar, dass dieses Gebot „mehr [bedeutet] als die maßgebliche Beachtung der Aktionärsinteressen.“ Mehr noch: „Wer

Aktionärsinteressen einseitig vorzieht und dabei das Unternehmensinteresse vernachlässigt, verstößt gegen das geltende Recht“ (Semler 2003, Rn. 258).

Auch der Kommentar zu § 76 AktG, in dem es um die Leitung des Unternehmens „unter eigener Verantwortung“ des Vorstandes geht, hält fest, dass der Vorstand „weder berechtigt noch verpflichtet [ist], sich bei Erfüllung seiner Leitungsaufgabe allein von Aktionärsinteressen leiten zu lassen“. Vielmehr ist der Vorstand, dem ein weiter Handlungsspielraum zugeschrieben wird und der nicht an Weisungen anderer Gesellschaftsorgane gebunden ist, zur „sachgerechten Wahrnehmung der in der Gesellschaft und ihrem Unternehmen zusammentreffenden Interessen“ rechtlich verpflichtet.⁸⁵ Die verschiedenen Anspruchsgruppen – genannt werden „Aktionäre (Kapital), die Arbeitnehmer (Arbeit) und die Öffentlichkeit (Gemeinwohl)“ – sind gemeinsam „Träger“ dieser „zusammentreffenden Interessen“. Keiner Anspruchsgruppe kommt das Primat zu: „Eine bestimmte Rangfolge der maßgeblichen Interessen gibt es nicht.“ Also können weder die Aktionärsinteressen noch die der Arbeitnehmer oder der Kunden (die im Kommentar allerdings nicht erwähnt werden) oder solche der von externen Effekten Betroffenen (die ebenfalls nicht erwähnt werden, offenbar weil sie von vornherein andere Rechtsgebiete betreffen) als letztlich allein maßgeblich für die Bestimmung „guter und verantwortungsvoller“ (DCGK) Unternehmensentscheide herangezogen werden – und auch nicht ein ominöses „Gemeinwohl“ (wie noch in der sog. Gemeinwohlklausel nach § 70 I AktG 1937). Der Begriff des „Unternehmensinteresses“ ist auch nicht unpersönlich zu verstehen, indem „das Unternehmen selbst zum Interessenträger“ gemacht und sich damit „gegenüber der Gesellschaft mehr oder minder verselbständigen“ würde.

Aus all dem ergibt sich nur eine mögliche Schlussfolgerung für die Bestimmung des „Unternehmensinteresses“ als dem „Orientierungspunkt“ und der „Richtschnur“ der „Vorstandsverantwortung“: „Es ist also Aufgabe, aber auch Recht des Vorstands, divergierende Interessen gegeneinander abzuwägen und danach zu einer Entscheidung zu gelangen.“ (Hüffer 2006, Rn. 12.) Die „gute und verantwortungsvolle“ Unternehmensführung besteht darin, einen fairen Ausgleich zwischen den in der

⁸⁵ Vgl. auch für das Folgende Hüffer (2006, Rn. 12-15).

Regel (mehr oder minder stark) konfligierenden Interessen bzw. Ansprüchen zu finden, die mit der Geschäftstätigkeit in Verbindung stehen. Und das „Unternehmensinteresse“ ist getroffen, wenn dieser faire Ausgleich, für dessen Bestimmung dem Vorstand weite Ermessensspielräume zu gewähren sind, gelingt. Da die Unternehmung ihrer Sinnbestimmung nach eine „pluralistische Wertschöpfungsveranstaltung“ ist (Ulrich 2008, S. 474), zählt zu diesem fairen Ausgleich selbstverständlich auch die prosperierende Unternehmensentwicklung. Und so findet die „Ermessensausübung“ des Vorstandes ihre „Schranke“ in der Rechtspflicht, „für [den] Bestand des Unternehmens und damit für dauerhafte Rentabilität zu sorgen.“ (Hüffer 2003, Rn. 13.) Abgesehen von den Rechten der Aktionäre, die hierin zum Ausdruck kommen, gilt diese Pflicht zur Rentabilität schon allein darum, weil ein „öffentliches Interesse an dauerhaft unrentabel arbeitenden Wirtschaftseinheiten nicht bestehen kann“ (ebd.). „Dauerhaft“ rentabel bedeutet allerdings nicht maximal rentabel. Eine Orientierung am höchstmöglichen bzw. maximalen Gewinn ist überdies bereits dadurch ausgeschlossen, dass sonst die übrigen Ansprüche nicht nach Maßgabe ihrer Legitimität, sondern allein nach Maßgabe des Einflusses ihrer Träger auf die Rentabilität der Geschäftsprozesse berücksichtigt würden, was dem „Unternehmensinteresse“ klar widerspricht.

Dessen ungeachtet scheint der Kodex den Begriff des „Unternehmensinteresses“ allerdings mit „dem besten Interesse der Aktionäre“ respektive mit „der Steigerung des nachhaltigen Unternehmenswertes“ gleichzusetzen. Zwar wird das Verhältnis zwischen den Aktionärsinteressen und dem „Unternehmensinteresse“ in der Regel mit einem „und“ verbunden, so dass anzunehmen wäre, dass es sich um unterschiedliche normative Gesichtspunkte handelte. Gemeint ist aber offenbar ein ‚bzw.‘ Denn von Konflikten zwischen den verschiedenen Stakeholdern, insbesondere zwischen Aktionären und übrigen Stakeholdern, ist nirgends explizit die Rede.⁸⁶ Zwar werden ausdrücklich „Interessenkonflikte“ the-

⁸⁶ Bemerkenswert in diesem Zusammenhang ist, dass nach Ansicht des Kodex nicht nur die Vertreter der Anteilseigner, sondern auch die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat uneingeschränkt dem „Unternehmensinteresse“ verpflichtet sein sollen. In wohl verstandener Auslegung kann damit nur gemeint sein, dass auch die Arbeitnehmer ihre eigenen Interessen nicht zur Richtschnur ihrer Entscheidungen machen dürfen, sondern das Wohl des Ganzen – und d.h. den fairen Ausgleich – im Auge behalten müssen. Da jedoch das „Unternehmensinteresse“ mit der „Steige-

matisiert, dies allerdings nicht auf der strukturellen Ebene, d.h. zwischen den verschiedenen unternehmerischen Anspruchsgruppen, sondern nur auf der individuellen Ebene, d.h. zwischen dem „Unternehmensinteresse“ und den „persönlichen Interessen“ der Vorstände bzw. Aufsichtsräte (vgl. S. 8 und 11f.).⁸⁷

Insgesamt wird damit deutlich, dass der Kodex mittels seines Verständnisses des „Unternehmensinteresses“ eine weitgehend spannungs- bzw. konfliktfreie Verbindung zwischen dem maximalen Interesse der Aktionäre und den legitimen Ansprüchen „der Kunden, der Mitarbeiter und der Öffentlichkeit“ unterstellt. Diese Vorstellung, dass eine Unternehmensführung durch ein konsequentes Gewinnstreben den legitimen Interessen all ihrer Stakeholder gerecht wird (und deren Vertrauen somit im wahrsten Sinne des Wortes „verdient“), entspricht der funktionalistischen Variante des ökonomistischen Konzepts von Unternehmensethik respektive dem Glauben an die Existenz eines „interessenneutralen Formalzieles“ von Unternehmen.⁸⁸ Es ist die Ansicht, dass eine im eng betriebswirtschaftlich-finanziellen Sinne „gute“ (maximal erfolgreiche) Unternehmensführung unvermittelt – also ohne gesonderte moralisch motivierte und sozial-ökologisch orientierte Bestrebungen seitens der Unternehmensführung – auch auf eine ethisch „verantwortungsvolle“ Unternehmensführung hinausläuft. Insofern handelt es sich um eine „Ethik ohne Moral“. Quasi als Bestätigung dessen beschränkt sich der Kodex faktisch auf eine Verdeutlichung der „Rechte der Aktionäre, die der Gesellschaft das erforderliche Eigenkapital stellen und das unternehmerische Risiko tragen“ (S. 1); im Zuge der Darlegungen über eine „gute und verantwortungsvolle“ Unternehmensführung tauchen die Rechte der üb-

rung des nachhaltigen [dauerhaften, bzw. insgesamt möglichst hohen] Unternehmenswertes“ gleichgesetzt zu werden scheint, bedeutet diese Verpflichtung, dass, sollte die Steigerung des Unternehmenswerts durch Entlassungen möglich sein, die Arbeitnehmer ihrer eigenen Entlassung aus freien Stücken und aus Einsicht in diese übergeordnete ‚Pflicht‘ zur Maximierung des Shareholder-Value zustimmen müssten.

⁸⁷ Streng genommen müsste hier ein Widerspruch zu den ausdrücklich für erforderlich angesehen „variablen Vergütungskomponenten“ erblickt werden, die eine „Anreizwirkung“ entfalten sollen (S. 7) und die damit der Orientierung des Vorstands genau an seinen „persönlichen Interessen“ (statt an der Sache, dem unverkürzt verstandenen „Unternehmensinteresse“) zuarbeiten. Vgl. unten, Abschn. 5.3.

⁸⁸ Vgl. zur Kritik Ulrich (2008, S. 442ff.).

rigen Stakeholder nicht mehr auf. Diesem Vorgehen liegt offenbar die harmonistische Annahme zugrunde, dass eine im Sinne der finanziellen Erfolgsziele „gute“ Unternehmensführung vermittels der ‚unsichtbaren Hand‘ des Marktes im Ergebnis automatisch auf eine gesamthaft „gute“, d.h. ethisch legitime und verantwortbare Geschäftspraxis hinausläuft, auch – oder gerade – wenn die Unternehmensführung die legitimen Ansprüche der Stakeholder unbeachtet lässt.

Neben der prägenden funktionalistischen Denkungsart finden sich im Kodex selbst bzw. in relevanten Verlautbarungen zum Kodex allerdings auch Momente instrumentalistischen Denkens. Als zentral kann in diesem Zusammenhang das erklärte Ziel des Kodex angesehen werden – nämlich das Bestreben, „das Vertrauen der internationalen und nationalen Anleger, der Kunden, der Mitarbeiter und der Öffentlichkeit in die Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Gesellschaften zu fördern“ (S. 1). Diese Zielsetzung verweist ja nicht nur darauf, dass bestimmte Verhaltensweisen (bzw. -standards) von Unternehmensführungen Vertrauen bei den Stakeholdern schaffen (respektive zerstören) können; sie verweist vielmehr auch darauf, dass Vertrauen (respektive Misstrauen) seitens der Stakeholder (genauer: ihre Unterstützung in Form von Leistungsbeiträgen bzw. deren Entzug) ein kritischer Erfolgsfaktor für Unternehmen ist und eine „gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung“ so gesehen nicht nur vertrauensfördernd, sondern mithin auch gewinnsteigernd wirkt.

Zu vermerken ist in diesem Zusammenhang auch, dass die unternehmerischen Verhaltensweisen, die der Kodex als vertrauensfördernd einstuft, nicht unbedingt Ausdruck von Integrität bzw. ethischen Prinzipien sind, sondern auch als Ausdruck von Opportunismus bzw. Anpassung an den Zeitgeist gelesen werden können („Ethik ohne Moral“). In dieser Richtung lässt sich etwa die Aussage deuten, dass sich der Kodex intentional durch „ständige Aktualität und Flexibilität“ (Cromme 2007, S. 8) auszeichnen soll. Die Kodex-Themen sind damit sehr variabel zu gestalten, was für die Regierungskommission zu der (Dauer-)Aufgabe führt, „sozusagen ‚das Ohr am Markt‘ [zu halten] und (...) ständig die Notwendigkeit und Daseinsberechtigung einzelner Passagen [zu prüfen]“ (Cromme 2007, S. 8). Zwar sind Aussagen wie diese bei wohlwollender Auslegung mit einem prinzipienfesten Kodex vereinbar. Allerdings wäre dann zu erwarten, dass man sich beeilt, die Prinzipien zu benennen, nach denen sich bemisst, warum einzelne „Passagen“ eine „Daseinsberechtigung“ haben oder nicht. Ansonsten wird eher ein opportunistischer Geist vermittelt, als dem Management eine klare Richtschnur darüber an die

Hand gegeben, was „gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung“ auszeichnet und was sie von ihrem Gegenteil abgrenzt.

Fazit: Der überwiegend von Wirtschaftspraktikern und -wissenschaftlern verfasste Deutsche Corporate Governance Kodex ist von problematischen normativen Hintergrundannahmen geprägt, die ihn trotz eines vordergründig umfassenden Verständnisses guter Unternehmensführung durchgängig eine ökonomistische Position von Unternehmensethik vertreten lassen. Konkreter heißt dies: Der Kodex bewertet – wenn auch nicht ausdrücklich, so zumindest doch implizit – eine rein gewinnorientierte Unternehmensführung auch aus ethischer Sicht als hinreichend – im Sinne eines vermeintlich neutralen Unternehmensinteresses, das mit dem Interesse wechselnder Investoren an einer möglichst hohen Rentabilität des eingesetzten Kapitals gleichgesetzt wird. Er erachtet genuin moralische Integritätsanforderungen an die Unternehmensführung damit letztlich als überflüssig, wenn nicht sogar als ethisch schädlich.

5.3 Problemlösungspotenziale

Standorttreue

Mit Blick auf das spezifische Problemfeld ‚Standorttreue‘ sind dem Kodex keine relevanten Aussagen oder Hinweise zu entnehmen.

Managervergütungen

Im Deutschen Corporate Governance Kodex finden sich ausführlichere Aussagen sowohl mit Blick auf die Vergütung der Vorstandsmitglieder (S. 6ff.) als auch hinsichtlich der Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder (S. 11).

Bezüglich der Vergütungshöhe der *Vorstandsmitglieder* stellt der Kodex fest, dass diese Vergütungen „vom Aufsichtsrat unter Einbeziehung von etwaigen Konzernbezügen in angemessener Höhe auf der Grundlage einer Leistungsbeurteilung festgelegt“ werden (S. 6). Als Kriterien für die „Angemessenheit der Vergütung“ werden dabei insbesondere „die Aufgaben des jeweiligen Vorstandsmitglieds, seine persönliche Leistung, die Leistung des Vorstands sowie die wirtschaftliche Lage, der Erfolg und die

Zukunftsaussichten des Unternehmens unter Berücksichtigung seines Vergleichsumfelds“ (S. 6) genannt. Eine Vergütung ist laut Kodex demnach (nur) dann „angemessen“, wenn sie sowohl individuelle Aspekte (Aufgabe, Einzel-/Team-Leistung) als auch institutionelle Aspekte (aktuelle/zukünftige wirtschaftliche Situation des Unternehmens) berücksichtigt.

Bezüglich der verschiedenen Vergütungsarten stellt der Kodex fest, dass die Gesamtvergütung der Vorstandsmitglieder „die monetären Vergütungsteile, die Versorgungszusagen, die sonstigen Zusagen, insbesondere für den Fall der Beendigung der Tätigkeit, Nebenleistungen jeder Art und Leistungen von Dritten, die im Hinblick auf die Vorstandstätigkeit zugesagt oder im Geschäftsjahr gewährt wurden“ (S. 7), einschließt. Die monetären Vergütungsteile sollen gemäß Empfehlung des Kodex sowohl fixe wie auch variable Bestandteile umfassen (vgl. S. 7). Die variablen Vergütungsbestandteile sollen ihrerseits „einmalige und jährlich wiederkehrende, an den geschäftlichen Erfolg gebundene Komponenten“, aber auch „Komponenten mit langfristiger Anreizwirkung und Risikocharakter“ wie „Aktien der Gesellschaft mit mehrjähriger Veräußerungssperre, Aktienoptionen oder vergleichbare Gestaltungen (z.B. Phantom Stocks)“ (S. 7) enthalten. Der Kodex geht damit offensichtlich von der – inzwischen doch wohl überholten – Auffassung aus, dass monetäre Anreize einer „guten und verantwortungsvollen“ Unternehmensführung generell zuträglich sind respektive ein Verzicht auf variable Vergütungsteile einer entsprechenden Unternehmensführung eher abträglich ist. In diesem Zusammenhang geht der Kodex überdies davon aus, dass variable Vergütungsteile sowohl kurzfristig (jährlich) als auch längerfristig (mehrjährig) angelegt sein sollten – womit wohl gleichermaßen eine operative und eine strategische Managementperspektive gestützt werden sollen.

Erstmalig im Jahre 2007 in den Kodex aufgenommen worden ist schließlich der Passus, dass „bei Abschluss von Vorstandsverträgen ... darauf geachtet werden sollte, dass Zahlungen an ein Vorstandsmitglied bei vorzeitiger Beendigung der Vorstandstätigkeit ohne wichtigen Grund einschließlich Nebenleistungen den Wert von zwei Jahresgehältern nicht überschreiten (Abfindungs-Cap) und nicht mehr als die Restlaufzeit des Anstellungsvertrages vergüten“ (S. 7). Mit dieser Anregung reagiert der Kodex offensichtlich (in vertrauensbildender Absicht) auf die öffentliche Diskussion um Abfindungszahlungen für Vorstände, wobei der Vorsitzende der Regierungskommission diesbezüglich auch befindet, dass „einige wenige, aber recht spektakuläre Fälle das ganze System in Misskredit gebracht haben“ (Cromme 2007, S. 3).

Bezogen auf die Veröffentlichung der Vorstandsvergütungen stellt der Kodex schließlich fest: „Die Gesamtvergütung jedes Vorstandsmitglieds wird, aufgeteilt nach erfolgsunabhängigen, erfolgsbezogenen und Komponenten mit langfristiger Anreizwirkung, unter Namensnennung offen gelegt, soweit nicht die Hauptversammlung mit Dreiviertelmehrheit anderweitig beschlossen hat“ (S. 7). Hiermit verbunden ist die Empfehlung, das Vergütungssystem für die Vorstandsmitglieder in einem Vergütungsbericht, der Teil des Corporate Governance Berichts sein kann, offen zu legen und dabei „in allgemein verständlicher Form“ zu erläutern (S. 8). In diesem Zusammenhang wird schließlich auch gefordert, dass „die Darstellung der konkreten Ausgestaltung eines Aktienoptionsplans oder vergleichbarer Gestaltungen für Komponenten mit langfristiger Anreizwirkung und Risikocharakter ... deren Wert umfassen soll“ (S. 8). Damit plädiert der Kodex insgesamt für eine konzentrierte, konkretisierte und nicht zuletzt auch für eine der interessierten Öffentlichkeit gegenüber klar ersichtliche Offenlegung der Vorstandsvergütungen.

Die Ausführungen über die Vergütung der *Aufsichtsratsmitglieder* fallen im Kodex vergleichsweise kürzer aus und weichen im Übrigen kaum von den Empfehlungen und Anregungen zur Vergütung der Vorstandsmitglieder ab. So stellt der Kodex fest, dass „die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder durch Beschluss der Hauptversammlung oder in der Satzung festgelegt wird. Sie trägt der Verantwortung und dem Tätigkeitsumfang der Aufsichtsratsmitglieder sowie der wirtschaftlichen Lage und dem Erfolg des Unternehmens Rechnung“ (S. 11). Die Aufsichtsratsmitglieder sollen neben einer festen auch eine erfolgsabhängige Vergütung erhalten, die ihrerseits „auch auf den langfristigen Unternehmenserfolg bezogene Bestandteile enthalten sollte“ (S. 11). Vergleichbar den Vorstandsvergütungen soll auch die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder im Corporate-Governance-Bericht „individualisiert, aufgegliedert nach Bestandteilen“ ausgewiesen werden (S. 11). Mit Blick auf die vermutliche Entwicklung der Vergütung von Aufsichtsratsmitgliedern stellt der Vorsitzende der Regierungskommission fest: „Aufsichtsrats Tätigkeit entwickelt sich immer mehr zum Hauptberuf. Der damit verbundene Zeitaufwand, die Verantwortung und das Risiko steigen“ (Cromme 2007, S. 11), weshalb er prognostiziert: „Mit der gestiegenen Verantwortung von Aufsichtsratsmitgliedern wird sich auch die Gesamtvergütung tendenziell nach oben entwickeln“ (Cromme 2007, S. 12).

Ob die diesbezüglichen Vorschläge des Kodex, insbesondere die Veröffentlichungspflicht, die seit August 2005 durch das Vorstandsvergütungs-Offenlegungsgesetz (VorstOG) von einer Empfehlung in eine

Rechtspflicht transformiert wurde, dazu beitragen, das gewünschte Vertrauen bzw. die Akzeptanz breiter Bevölkerungsteile zu erzeugen, darf bezweifelt werden. Jedenfalls ist die Höhe der Vorstandsvergütungen seit der Etablierung des Kodex bzw. des VorstOG nicht gesunken, sondern weiter signifikant gestiegen.⁸⁹ Dies dürfte damit zu tun haben, dass der Kodex nach wie vor den Geist der Principal-Agent-Theorie atmet, die konzeptionell von eigeninteressiert handelnden, monetär gesteuerten Managern ausgeht, denen die verantwortungsvolle Aufgabe der obersten Unternehmensleitung übertragen wird – und dies unter der in Deutschland bestehenden und ausdrücklich gewünschten Rechtslage, dass die Vorstände mit großen Handlungs- und Ermessensspielräumen ausgestattet sind. Hinzu kommt die erfahrungsgestützte Vermutung, dass – jedenfalls unter den Bedingungen eines real gelebten Principal-Agent-Verhältnisses – die Transparenz der Managerbezüge innerhalb der eigenen Peer-Group tendenziell zu einer Angleichung der Vergütungen führt, und zwar nach oben, da sich „unterbezahlt“ fühlende (und insofern ‚neidische‘) Vorstände auf höhere Vergütungen pochen werden (vgl. Stadtmann/Wissmann 2007).

⁸⁹ Die Bezüge von 4.300 Vorständen aus 1.300 untersuchten Unternehmen sind 2006/2007 um durchschnittlich 17,5 Prozent gestiegen. Die Bezüge der Vorstände der Dax-Unternehmen wuchsen um 23,3 Prozent. Vgl. Kienbaum Consultants International, Pressemitteilung vom 18. Februar 2008. – Im Jahre 2007 wuchsen die Bezüge der Vorstände von 14 untersuchten DAX-Unternehmen erneut um 14 Prozent. Vgl. Eigendorf/Schade (2008).

6. Die OECD-Grundsätze der Corporate Governance

6.1 Ziele, Akteure, Hintergründe

Gemäß des 1960 unterzeichneten Übereinkommens fördert die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) in ihren derzeit 30 Mitgliedstaaten (alle westeuropäischen Staaten und die USA, Kanada und zunehmend auch jüngere Industrieländer wie Australien, Neuseeland, Mexiko, Südkorea, Türkei, Polen, Slowakei) eine „optimale“ Wirtschaftsentwicklung und Beschäftigung, einen „steigenden Lebensstandard“, das „gesunde“ wirtschaftliche Wachstum und generell die Entwicklung der Weltwirtschaft sowie die Ausweitung des Welthandels (OECD 2004, S. 2).⁹⁰ In diesem Rahmen erteilte der Rat der OECD 1998 den Auftrag, „gemeinsam mit den nationalen Regierungen, anderen einschlägigen internationalen Organisationen und dem privaten Sektor einen Katalog von Standards und Leitlinien für gute Corporate-Governance-Praktiken zu entwickeln“ (S. 9). Strukturpolitische Vorstöße wie dieser sollen dabei helfen, die genannten grundlegenden Politikziele zu erreichen. Unternehmen sind insofern Akteure, die Beiträge zur Förderung dieser Grundziele leisten, als eine gute Corporate Governance zu den „zentralen Voraussetzungen für die Verbesserung von wirtschaftlicher Effizienz und Wachstum“ gehört (S. 11).

Die Grundsätze richten sich an politische Entscheidungsträger, Investoren, Unternehmen und sonstige interessierte Gruppen in aller Welt und wollen „präzise Orientierungshilfen für Gesetzes- und Regulierungsinitiativen in Mitglieds- wie Nichtmitgliedsländern“ (S. 3) bezüglich Corporate Governance liefern. Grundlegende Maßnahme ist die Veröffentlichung eines Richtlinien-Textes mit der Absicht, eine breite öffentliche Diskussion über Corporate Governance anzustoßen. Der Text enthält in einem ersten Teil (S. 19-30) sechs Grundsätze (I. Sicherung der Grundlagen eines effektiven Corporate-Governance-Rahmens, II. Aktionärsrechte und Schlüsselfunktionen der Kapitaleigner, III. Gleichbehandlung der Aktionäre, IV. Rolle der verschiedenen Unternehmensbeteiligten (Stakeholder), V. Offen-

⁹⁰ Die Seitenangaben im Text beziehen sich auf dieses Dokument.

legung und Transparenz, VI. Pflichten des Aufsichtsorgans) und erläutert diese Grundsätze in einem zweiten Teil (S. 31-84).

Der Text versteht sich nicht als abschließende Stellungnahme zum Thema Corporate Governance, sondern als Kristallisationskern eines diskursiven Prozesses, der es einzelnen Staaten und Unternehmen ermöglichen soll, ihren eigenen Corporate-Governance-Rahmen aufzubauen. Als weitere Maßnahme dient diesem Prozess deshalb die Einrichtung und Moderation von regionalen Gesprächsrunden (Regional Roundtables) sowie der Einbezug aller gesellschaftlichen Kräfte, die über das weltweite Netz Stellungnahmen einbringen können. Sowohl von den Gesprächsrunden⁹¹ als auch von der Web-Konsultation liegen zusammenfassende Kommentare vor, die der Weiterentwicklung der OECD-Grundsätze dienen sollen. Die Grundsätze bilden auch eine Ausgangsbasis für die Zusammenarbeit von OECD-Mitgliedstaaten und Nicht-OECD-Ländern (vgl. S. 3). So sind die Grundsätze vom Forum für Finanzmarktstabilität in den Katalog der zwölf Kernstandards für solide Finanzsysteme aufgenommen worden, und sie dienen außerdem als Grundlage der Weltbank/IWF-Berichte über die Einhaltung von Standards und Kodizes (S. 3). In den vergangenen Jahren sind in 18 Ländern 25 Gesprächsrunden organisiert worden. 2007 wurden regionale Gesprächsrunden initiiert in Asien, Lateinamerika, Russland, Südosteuropa, China, Afrika und im Nahen Osten.⁹²

Eine erste Fassung der Grundsätze wurde vom Rat der OECD 1999 gebilligt und diente weltweit als Richtschnur in Sachen Corporate Governance für die genannten Adressaten. Unter dem Eindruck sich häufender Skandale in der Unternehmenswelt (Worldcom, Enron u.a.) drängte sich eine Überarbeitung der Grundsätze auf, die vom Rat der OECD 2002 in Auftrag gegeben und wiederum vom Lenkungsausschuss Corporate Governance übernommen wurde. Eine Umfrage über Entwicklungen bezüglich Corporate Governance wurde in den Jahren 2002-2003 durchgeführt und kombiniert mit den Erfahrungen aus den regionalen Gesprächsrunden.

⁹¹ Vgl. OECD Experiences from the Regional Corporate Governance Roundtables, Paris 2003, www.oecd.org/dataoecd/19/26/23742340.pdf, zugegriffen am 7. Oktober 2007.

⁹² Vgl. www.oecd.org/daf/corporateaffairs/roundtables, zugegriffen am 7. Oktober 2007.

den ausgewertet. Der überarbeitete Text wurde in einer Neufassung der Grundsätze 2004 vorgelegt (OECD-Grundsätze 2004) und der Öffentlichkeit zur Kommentierung übergeben (OECD: Comments). Der Prozess der Entwicklung der Grundsätze wird somit kontinuierlich weitergeführt.

Die OECD-Grundsätze der Corporate Governance sind aufgrund ihrer supranationalen Ausrichtung und aufgrund ihrer diskursinitiierenden Zwecksetzung in rechtlicher Hinsicht nicht verbindlich.⁹³ Sie sollen jedoch als „Richtschnur“ (S. 14) zur Ausgestaltung nationalen Rechts oder auch unternehmenseigener Codes dienen. Die Grundsätze respektieren die unterschiedlichen nationalen Gesetzgebungen und sind sehr allgemein formuliert, was ihnen bisweilen den Vorwurf einträgt, unpräzise und vage zu sein oder hinter dem ‚State of the Art‘ in Sachen Corporate Governance zurückzubleiben.⁹⁴ Im Hinblick auf eine stabile Weltwirtschaft und den intendierten Prozess öffentlicher Diskursivität stellen die Grundsätze dennoch ein wertvolles Instrument zur Weiterentwicklung der Corporate Governance dar.

6.2 Das unternehmensethische Konzept

Der normative Anspruch, der hinter den OECD-Initiativen steht – von denen die OECD-Grundsätze der Corporate Governance nur eine von mehreren darstellen –, ist im Gründungs-Übereinkommen der OECD angelegt und kann auf den Nenner „wirtschaftliche Prosperität und

⁹³ „Die Grundsätze sind ein entwicklungsfähiges Instrument, das nichtrechtsverbindliche Standards, empfehlenswerte Praktiken und Orientierungshilfen für die Umsetzung so definiert, dass sie den spezifischen Umständen der verschiedenen Länder und Regionen angepasst werden können. Die OECD bietet ein Forum für den laufenden Dialog und Erfahrungsaustausch zwischen Mitglieds- und Nichtmitgliedsländern. In dem Bestreben, mit den sich ständig wandelnden Rahmenbedingungen Schritt zu halten, wird die OECD die Entwicklungen im Corporate-Governance-Bereich aufmerksam verfolgen, Trends identifizieren und nach Lösungen für neue Probleme suchen.“ (S. 4)

⁹⁴ Vgl. OECD Comments, S. 6 (International Federation for Human Rights: FIDH): „insufficiency and lack of precision“; S. 45 (Union Network International: UNI): „The current draft is not ‘concise, understandable and accessible to the international community’. Our concern here is that much of the text is unnecessarily hesitant and imprecise, lacks of focus, and is hedged with too many caveats.“

Wohlstand für alle“ gebracht werden (S. 2). Es wird damit selbstverständlich auf den allgemeinen „Lebensstandard“ abgestellt, nicht bloß auf den Wohlstand weniger.⁹⁵ Im Hinblick auf Corporate Governance zeigt sich dieser normative Anspruch darin, dass es beim Thema um mehr geht „als nur um das Interesse der Aktionäre an individuellen Unternehmensperformancen“ (S. 3), nämlich um „das ganze Geflecht der Beziehungen zwischen dem Management eines Unternehmens, dem Aufsichtsorgan, den Aktionären und anderen Unternehmensbeteiligten“ (S. 11). Die OECD-Grundsätze für Corporate Governance wollen erklärtermaßen einen Beitrag zur „guten“ Unternehmensführung, respektive zu „guten“ Corporate-Governance-Praktiken (S. 9) leisten. Wenngleich dabei kein unternehmensethisches Konzept expliziert wird, so ist ein solches implizit erkennbar, v.a. im Verständnis des Begriffs Corporate Governance selbst, im Einbezug der Stakeholder und in den Bemerkungen zur ethischen Grundeinstellung des Unternehmens bzw. seiner Hauptakteure.

Das Verständnis von Corporate Governance

Der den Grundsätzen zugrunde gelegte Begriff von Corporate Governance ist wohl bewusst mehrdimensional konzipiert. Zwar konzentrieren sich die Grundsätze „schwerpunktmäßig auf diejenigen Corporate-Governance-Probleme, die durch die Trennung zwischen Kapitaleigentum und Kontrolle bedingt sind“,⁹⁶ was sich vor allem daran zeigt, dass die Grundsätze II, III, V und VI den weitaus größten Textumfang beanspruchen. Wenn auch der Schutz von Aktionärsinteressen das Kernstück der Grundsätze bildet, so zeigt sich die Mehrdimensionalität des Begriffs von Corporate Governance doch darin, dass ein Grundsatz zur Rolle der Un-

⁹⁵ Im Gründungsdokument, der OECD-Konvention von 1960, ist vom „ökonomischen und sozialen Wohlergehen ihrer [der Mitgliedsstaaten] Bevölkerung“ die Rede.

⁹⁶ OECD-Grundsätze, S. 12: „Wenn auch eine Vielzahl von Faktoren die Governance-Strukturen und die Entscheidungsprozesse der Unternehmen beeinflusst und für deren langfristigen Erfolg von Bedeutung ist, konzentrieren sich die Grundsätze doch schwerpunktmäßig auf diejenigen Corporate-Governance-Probleme, die durch die Trennung zwischen Kapitaleigentum und Kontrolle bedingt sind. Es handelt sich dabei aber nicht nur einfach um eine Frage der Beziehungen zwischen Aktionären und Management, obgleich diese in der Tat das Kernstück bilden.“

ternehmensbeteiligten (Stakeholder) integriert ist (IV) sowie darin, dass zusätzliche OECD-Instrumente existieren, die sich ausführlicher mit spezifisch gesellschaftsbezogenen Fragen auseinandersetzen, so insbesondere die „OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen“, auf die ausdrücklich verwiesen wird (S. 12). Beide Initiativen bilden also einen Zusammenhang und sollen, ihrem eigenen Anspruch nach, nicht in Widerspruch zueinander stehen.

Im OECD-Verständnis von Corporate Governance geht es auch darum, unterschiedliche Interessen von Unternehmensführung, Aktionären, Stakeholdern und Öffentlichkeit zu integrieren, um dem eigenen normativen Anspruch, die wirtschaftliche Prosperität auf möglichst breiter Basis zu fördern, gerecht zu werden. Nach Ansicht mancher Kommentatoren scheint dieser Versuch der Integration verschiedener Dimensionen allerdings nicht zu glücken, da den Interessen der Aktionäre und/oder des Managements sowie der unternehmerischen „Effizienz“⁹⁷ zu viel Spielraum gewährt werde.⁹⁸ Tatsächlich lassen diverse Näherbestimmungen der Grundsätze funktionalistische Verkürzungen erkennen. Wenn sie dazu dienen sollen, eine im Sinne der übergeordneten, ethisch wohlbegründeten OECD-Ziele „gute“ Corporate-Governance-Praxis zu entwickeln, lässt sich fragen, worin sich eine solche konkret niederschlägt. „Gut“ ist die Corporate Governance offenbar dann,

- wenn sie eine unspezifische „Wettbewerbsfähigkeit“ fördert (S. 3) – auch wenn diese durch Druck ohne Not gesteigert wird?
- wenn sie ein „reibungsfreies Funktionieren der Marktwirtschaft“ gewährleistet (S. 11f.) – worin immer genau diese „Reibungslosigkeit“ besteht. Etwa darin, dass keine störenden An- und Einsprüche negativ betroffener Stakeholder bestehen?

⁹⁷ OECD Comments, S. 63 (Turnbull): „The preamble is biased towards management and economic efficiency rather than concerns of shareholders or the social and political concerns of communities that give corporations the right to exist.“

⁹⁸ OECD Comments, S. 64 (Turnbull): „The Principles allow the wealthy to control corporations with one share one vote to create a plutocracy. When wealthy shareholders like institutions do not vote or give their proxy vote to corporations, directors become accountable to, and are appointed by themselves to create an autocracy. Either way democratic control of an economy is reduced to be inconsistent with aims of the OECD, World Bank, BIS and IMF.“

- wenn sie dem Management die „richtigen Anreize“ setzt, wobei „richtig“ heißt, dass „die im Interesse des Unternehmens und seiner Aktionäre liegenden Ziele“ verfolgt werden (S. 11) – zwischen dem „Interesse des Unternehmens“ und den Aktionärsinteressen werden dabei offenbar keine Konflikte gesehen oder gar beides in eins gesetzt;
- und schließlich ist die Corporate Governance dann „gut“, wenn die Investoren mit ihrer Hilfe „den Wert ihrer Kapitalanlage erhöhen können“ (S. 3, vgl. auch S. 42f.).

Dies sind ziemlich deutliche Hinweise für ein harmonistisches Wirtschaftsdenken im Sinne des Funktionalismus, demzufolge eine Unternehmung im ethischen Sinne gerade dann „gut“ geführt wird, wenn sie „zugleich“ (S. 3) den (unbegrenzten?) Eigeninteressen der Aktionäre dient.⁹⁹ Zwar räumen die Grundsätze wie erwähnt ein, dass es „bei Corporate Governance um mehr als nur das Interesse der Aktionäre an der individuellen Unternehmensperformance“ geht (S. 3). Aber es werden – in zunehmend etwas weltfremd anmutender Weise – keine systematischen Konflikte zwischen der „Unternehmensperformance“ (d.h. der Rentabilität) und anderen Stakeholderanliegen festgestellt¹⁰⁰ und somit die Möglichkeit, dass es auch um weniger gehen könnte als um die maximal mögliche Rendite, nicht in Betracht gezogen. Zu berücksichtigen ist auch, dass die Grundsätze keine ausdrückliche und unmittelbare Antwort auf die Frage geben, ob mit dem Fokus auf die Interessen der Aktionäre allein der umfassende ethisch-normative Anspruch eingelöst werden kann. Immerhin wird diese Interpretationsmöglichkeit durch einige ausdrücklich anerkannte Stakeholderrechte eingeschränkt, wie nachfolgend gezeigt wird.

⁹⁹ Der Zusatz „zugleich“ weist allerdings darauf hin, dass die Kriterien „guter“ Corporate Governance dem Sinn nach zunächst unabhängig vom Gesichtspunkt der Rentabilität bestimmt sind.

¹⁰⁰ In Grundsatz III werden lediglich Konflikte zwischen Aktionären thematisiert.

Stakeholder als „Unternehmensbeteiligte“

Die OECD-Grundsätze heben klar hervor, dass der Erfolg eines Unternehmens wesentlich von Beiträgen der Anspruchsgruppen (Stakeholder) abhängt:

„Die Wettbewerbsfähigkeit und damit letztlich der Erfolg eines Unternehmens sind das Ergebnis gemeinsamer Anstrengungen einer Vielzahl von Personen, die unterschiedliche Ressourcen beisteuern und die Investoren, Beschäftigte, Gläubiger und Zulieferer umfassen.“ (S. 55)

Damit dürfte zunächst nur ein funktionalistisches Stakeholderkonzept markiert sein, da diese nur insofern ‚relevant‘ sind, als sie zum Erfolg beitragen bzw. diesen beeinträchtigen könnten. Der vierte Grundsatz (S. 24) widmet sich jedoch in darüber hinausgehender Weise der Rolle der Stakeholder und dem Schutz ihrer legitimen Interessen. Ausdrücklich anerkannt wird insbesondere die Wahrung ihrer „gesetzlich verankerten oder einvernehmlich festgelegten Rechte“, ihr Anspruch auf „effektive Rechtsmittel“ und ihr „Zugang zu relevanten, hinreichenden und verlässlichen Informationen“. Einzelne Stakeholdergruppen werden besonders erwähnt, so die Arbeitnehmer, die „ihre Befürchtungen über illegale oder unethische Praktiken dem Board gegenüber frei äußern“ können sollen, ohne dafür negativ sanktioniert zu werden (S. 58). Auch wird die Möglichkeit zur Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg als Maßnahme guter Corporate Governance empfohlen (S. 56). Die Rechte der Gläubiger sollen durch entsprechend auszurichtende Insolvenzverfahren wirksam gewahrt werden.

Angesichts des Umstandes, dass die meisten Corporate-Governance-Kodizes sich auf den Schutz von Anlegerinteressen beschränken und die übrigen Stakeholder nicht berücksichtigen, stellt diese Integration in unternehmensethischer Perspektive zweifellos einen Gewinn dar. Im Hinblick auf die Zielsetzung, „gute“ Corporate-Governance-Praktiken zu definieren, und auf den übergreifenden normativen Anspruch, einen allgemein „steigenden Lebensstandard“ zu fördern, ist allerdings zu fragen, nach welcher Maßgabe diese Berücksichtigung erfolgt. Im Unterschied zur englischen Fassung, die durchgängig von „Stakeholdern“ spricht, findet sich in der deutschen Fassung stets die Bezeichnung „Unternehmensbeteiligte“ (statt des weiteren Begriffs ‚Anspruchsgruppen‘). Dies verrät eine zögerliche Haltung gegenüber externen Stakeholderansprüchen, die auch darin zum Ausdruck kommt, dass im ganzen Text der

OECD-Grundsätze eine eigentliche Definition von „Anspruchsgruppen“ fehlt.¹⁰¹

Entscheidend ist jedoch die Tatsache, dass – über die gesetzlichen Rechte und (kollektiv-)vertraglich vereinbarten Ansprüche hinaus – die Integration der Stakeholder durchwegs nach Maßgabe von Erfolg oder Wettbewerbsfähigkeit empfohlen wird. Ihre Interessen „spielen insofern eine Rolle“ und sollen folglich nur insoweit berücksichtigt werden, „als sie zum langfristigen Erfolg und zur Performance des Unternehmens beitragen“ (S. 13), etwa indem sie selbst „wirtschaftlich optimale Investitionen in firmenspezifisches Human- und Sachkapital“ (S. 55) vornehmen. Dies ist offenbar der Grund, warum Stakeholder bzw. Anspruchsgruppen als „Unternehmensbeteiligte“ bezeichnet werden. Nicht beachtet werden demnach die Interessen von Unternehmensbetroffenen: Wer nicht zum Erfolg des Unternehmens beiträgt und insofern nicht an der Erfolgsgenerierung „beteiligt“ ist bzw. den Gewinn weder positiv noch negativ beeinflusst, hat demnach, so muss gefolgert werden, keine legitimen Ansprüche. Das Argumentationsmuster folgt hier klar einem strategischen beziehungsweise machtbasierten Anspruchsgruppenkonzept.¹⁰² Als ‚relevant‘ werden nur jene Stakeholder eingestuft, welche die Macht haben, den Erfolg zu beeinflussen, wie direkt oder indirekt auch immer. Diese Schieflage zugunsten von Macht wurde so auch in der Konsultation von verschiedener Seite bemerkt und als Zurückbleiben hinter dem ‚State of the Art‘ bezüglich Corporate Governance interpretiert.¹⁰³

¹⁰¹ Vgl. beispielsweise OECD Comments, S. 5 (FIDH): „The FIDH holds the view that chapter III [scil. IV] should include a definition of stakeholders as given by the ‘Norms on the responsibilities of transnational corporations and other business enterprises with regard to human rights’, adopted by the Sub-Commission on human rights in august 2003.“

¹⁰² Vgl. dazu Ulrich (2008, S. 477ff.). Die Machtbasiertheit des vertretenen Stakeholder-Konzepts wird auch in der Konsultation kritisiert, vgl. z.B. OECD Comments, S. 166 (Tradecraft): „The text assumes most stakeholders are able to realise appropriate protection from a company’s actions ... Clearly stakeholders are not all protected by law, and frequently it is those stakeholders with the least power who are not protected.“

¹⁰³ Vgl. bezüglich des Kapitels IV (Rechte der Stakeholder) OECD Comments, S. 19 (DGB): „The current text does not inform on the best practices associated to the fulfilment of these rights. Neither does it take into account the European model of social dialogue and the merging cross border rights of workers as developed by successive EU directives (including on European Works Council and in the Euro-

Wenngleich die Argumentation zur Berücksichtigung von Stakeholderanliegen weitgehend instrumentalistisch geprägt ist, deuten noch einige weitere Hinweise darauf hin, dass die Initiative nicht durchgängig so ausgerichtet ist. Dies wird etwa an der Aussage erkennbar, dass „gute Corporate Governance-Praktiken für immer weitere Kreise der Bevölkerung von Bedeutung sind“ (S. 3), worin sich die Anerkennung legitimer Ansprüche „breiter Bevölkerungskreise“ aussprechen könnte – man denke etwa an eine Standortgemeinde im Fall einer drohenden Betriebsverlagerung. Dann dürfte sich „gute“ Unternehmensführung allerdings nicht mehr auf die Erfüllung der Kapitaleinkommensinteressen der Aktionäre beschränken bzw. sie könnte nicht auf deren weitestgehende Erfüllung (im Sinne von Gewinnmaximierung) ausgerichtet sein. Auch der Umstand, dass einer „ethischen Grundeinstellung“ (S. 75) eine entscheidende Rolle bei der Verwirklichung „guter“ Corporate-Governance-Praktiken beigemessen wird, spricht zumindest prima facie gegen ein rein ökonomistisches Verständnis guter Unternehmensführung und -steuerung.

Die ethische Grundeinstellung der Unternehmensakteure

Insbesondere in Grundsatz VI (Pflichten des Aufsichtsorgans) wird hervorgehoben, dass sich gute Corporate Governance mit der Einhaltung gesetzlicher Vorschriften allein nicht begnügen kann:

„Dem Board kommt eine entscheidende Rolle in Bezug auf die ethische Grundeinstellung des Unternehmens zu, die er nicht nur durch seine eigenen Handlungen vorgibt, sondern auch durch die Bestellung und Überwachung der wichtigsten Führungskräfte und damit der Unternehmensleitung insgesamt.“ (S. 75)

Die OECD-Grundsätze nennen (S. 27f.) und kommentieren (S. 72ff.) ausführlich die Verantwortlichkeiten des „Boards“, die generell die strategische Ausrichtung des Unternehmens, die Überwachung der Geschäftsführung und die Rechenschaft gegenüber dem Unternehmen und den

pean Company) and lately the new take-over directive that requires employee consultation as well as several national participation schemes in European countries“. Zu weiteren, zumeist kritischen Stellungnahmen zum Problemkreis „stakeholder representation“ vgl. OECD Comments (o. J.), S. 6, 19, 46, 65, 74f., 159, 160, 162ff.

Aktionären betreffen. Der Text nimmt jedoch sowohl in diesem als auch in den andern Grundsätzen immer wieder Bezug auf die Integrität der Akteure, ohne die eine gute Corporate Governance nicht wirksam werden könne. Insofern entsprechen die Grundsätze der Konzeption einer „Ethik mit Moral“, und zwar sowohl auf Seiten des Managements als auch der Aufsichtsorgane, die dieses Management bestellt (vgl. S. 75).

Ähnlich wie bereits bezüglich der Rolle der Stakeholder beobachtet, werden die OECD-Grundsätze nicht wirklich konkret, wenn es um nähere Kennzeichnung dieser Integrität geht. Zwar empfiehlt der Text die Ausarbeitung von Kodizes, Berufsgrundsätzen oder Verhaltensregeln und die Einrichtung von Schutzklausel oder eines Ethikausschusses (S. 57, 75, 78). Aber er erläutert den Grundsatz VI C nicht weiter, wonach das Board „hohe ethische Standards anwenden“ solle (S. 27) – als sei klar, was „hohe ethische Standards“ sind. Diese Unbestimmtheit hat in der Konsultation erwartungsgemäß zu kritischen Stellungnahmen geführt, die spezifischere Normen einforderten.¹⁰⁴ In der Tat manifestiert sich glaubwürdige Unternehmensverantwortung in klaren normativen Prinzipien guter Unternehmensführung; fehlen diese, so ist darin ein erheblicher Mangel zu sehen, mag er noch so sehr dem allgemeinen und empfehlenden Charakter der OECD-Grundsätze zuzuschreiben sein.

Zwar wird auf „andere OECD-Instrumente“ wie insbesondere die „OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen“ hingewiesen, in denen „andere Faktoren, die für unternehmerische Entscheidungsprozesse von Belang sind“, so auch „ethische Erwägungen“, „ausführlicher“ behandelt würden. Aber dies zeugt von einem tendenziell separativen Verständnis: Corporate Governance statt Geschäftsintegrität. Hier, in den Grundsätzen, in denen es um grundlegende Fragen guter Unternehmenssteuerung und um den Status der Gewinnerzielung geht, spielen „ethische Erwägungen“ anscheinend eine untergeordnete Rolle und sind bloß

¹⁰⁴ Vgl. OECD Comments, S. 7 (FIDH): „The FIDH wishes to express its serious concern about Principle V C: ‘The board should apply high ethical standards. It should take into account the interests of stakeholders.’ The FIDH calls to mind that ‘ethical standards’, however ‘high’, do not constitute an internationally agreed norm, and finds it particularly regrettable that the revision of Principle V C does not call for the duties of directors to respect explicitly the Human Rights Declaration and other human rights instruments, which form the only possible foundation of such ‘ethical standards’.” Vgl. auch OECD Comments, S. 166.

en passant zu erwähnen. ‚Ethik‘, das ist eben ein „anderer Faktor“, etwas, das außerhalb des eigentlichen Geschäfts liegt. Es muss allerdings als fraglich gelten, wie das Management die ihm angesonnene und für notwendig erachtete „ethische Grundeinstellung“ einnehmen können soll, wenn die OECD in ihrem offiziellen Dokument „ethische Erwägungen“ als etwas darstellt, das außerhalb all der Überlegungen zur „guten Corporate-Governance“ liegt, statt sie als deren Grundlage zu begreifen.

Von daher liegt der Schritt von einem separativen Verständnis (Ethik hat mit Gewinnstreben im Kern nichts zu tun) zu einem instrumentalistischen Verständnis (Ethik spielt dann eine Rolle, wenn sie das Gewinnstreben „nachhaltig“ macht) nahe. Und so enthalten die Grundsätze auch Passagen, in denen Geschäftsintegrität bzw. ein dem Anspruch nach ethisch verantwortungsvolles Unternehmensverhalten als bloßes Instrument für den Erfolg interpretiert werden: „Hohe ethische Standards liegen ... im langfristigen Interesse des Unternehmens“ (S. 75). Vor dem Hintergrund dieser erstaunlich pauschalen Harmoniebehauptung erscheinen explizite Forderungen nach Geschäftsintegrität in einem völlig anderen Licht:

Wenn etwa das Board „hohe ethische Standards anwenden“ soll, so offenbar, weil damit das Unternehmen „den Interessen der Unternehmensbeteiligten Rechnung tragen“ kann (S. 27, 75). „Unternehmensbeteiligte“ haben ja, wie oben gezeigt, erstens definitionsgemäß Einfluss auf den Unternehmenserfolg, und sie erwarten zweitens als Bürger in der Regel, dass die Geschäfte verantwortungsvoll (bzw. „ethisch“) geführt werden. Hier zeigt sich erneut der Instrumentalismus des machtsstrategischen Stakeholderverständnisses, wie es die Grundsätze vertreten.

Oder: Wenn die Mitarbeiter „Befürchtungen über illegale oder unethische Praktiken dem Board gegenüber“ sanktionsfrei äußern können sollen (S. 75), dann offenbar darum, weil die Unterbindung solcher Praktiken für den Unternehmenserfolg funktional ist. Und was, wenn nicht? Die Grundsätze geben darauf auch nicht ansatzweise eine Antwort.

Und wenn „Vertrauen und Integrität“ eine „entscheidende Rolle im Wirtschaftsleben“ spielen bzw. spielen sollen, dann fragt sich: wofür? Vermutlich für den Unternehmenserfolg. Auch verrät sich der Harmonismus in der Auffassung, dass eine von (offenbar ja wohl verdientem) „Vertrauen und Integrität“ getragene Unternehmensführung generell „im Interesse des Erfolgs der Unternehmen wie auch des künftigen Wohlstands“ liegen soll (S. 4). Als gäbe es da keine Konflikte zwischen dem Geschäftserfolg eines Unternehmens und dem allgemeinen Wohlstand.

Die instrumentalistische Argumentationsweise ist jedoch nicht durchgängig. Aufhorchen lässt beispielsweise die Forderung, dass „diese Qualitäten“, nämlich „Vertrauen“ bzw. Vertrauenswürdigkeit und „Integrität“, „gebührend belohnt werden“ sollen (S. 4) – anstatt sie durch verfehlte Leistungsanreize zu entmutigen. Generell ist „die Anreizstruktur des Unternehmens mit dessen ethischen und professionellen Grundsätzen in Einklang“ zu bringen (S. 79). Offenbar, so ist zu folgern, wird ein integrires Geschäftsgebaren (auf allen Ebenen) also nicht etwa automatisch durch die konsequente Ausrichtung des Unternehmens auf die Interessen der Aktionäre sichergestellt. Der damit angedeutete Konflikt wird allerdings nicht weiter aufgegriffen.

Stellenweise weist der Text über den Erfolg als einzigem Kriterium für verantwortliches Unternehmenshandeln hinaus in den Raum des öffentlichen Diskurses. Etwa wenn ausdrücklich von den „Rechten der Stakeholder“ die Rede ist, die durch „unethische und illegale Praktiken“ verletzt werden könnten (S. 57). Die Grundsätze scheinen überdies anzuerkennen, dass in der prozessual zu verstehenden Öffentlichkeit letztlich die Gewährsinstanz dafür liegt, dass spezifische Geschäftspraktiken als legitim anzusehen sind und gesellschaftlich mitgetragen werden können.¹⁰⁵ So sind „effektive, kontinuierliche Konsultationen der Öffentlichkeit, wie sie weithin als empfehlenswerte Praxis gelten“, eine „Voraussetzung“, um sicherzustellen, dass der Corporate-Governance-Rahmen tatsächlich der „Förderung ethischer, verantwortungsbewusster und transparenter Corporate-Governance-Praktiken“ dient (S. 31).¹⁰⁶

Die beratende (deliberative) Öffentlichkeit (die mit der vorherrschenden ‚öffentlichen Meinung‘ selbstverständlich nicht einfach gleichzusetzen ist) wird als Gewährsinstanz für legitimes unternehmerisches Handeln verstanden – und damit ansatzweise auch als der Ort, an dem sich die (verdiente) Reputation eines Unternehmens bildet. So wird hervorgehoben, dass „die Geschäftsethik sowie die Aufgeschlossenheit der Unternehmen für die ökologischen und gesellschaftlichen Interessen ihrer Gastländer Auswirkungen auf ihren Ruf ... haben“ – allerdings im

¹⁰⁵ Vgl. zur kritischen Öffentlichkeit (an der wir alle teilhaben) als dem „Ort der Moral“ in der Moderne Ulrich (2008, S. 95-99, 330ff.).

¹⁰⁶ Vgl. zur Rolle der Öffentlichkeit auch S. 4 (Konsultation), S. 19 und 33 (öffentliches Interesse), S. 60 und 61f. (Offenlegung).

gleichen Atemzug wiederum auch generell positive Auswirkungen auf den „langfristigen Erfolg“ (S. 12). Eine ansatzweise Orientierung am Verständnis verdienter Reputation ließe sich darüber hinaus im Grundsatz der Offenlegung und Transparenz entdecken. Diese sollen nämlich dazu beitragen, „das Verständnis der Öffentlichkeit für Strukturen und Aktivitäten der Unternehmen, deren Strategien und die im Hinblick auf Umweltstandards und ethische Normen erzielten Ergebnisse sowie die Beziehungen zwischen den Unternehmen und den Gemeinwesen, in denen sie tätig sind, zu verbessern“ (S. 60). Falls tatsächlich dem Geist verdienter Reputation nachgelebt wird, müsste allerdings angefügt werden: soweit die tatsächlich verfolgte Unternehmens- und Geschäftspolitik, die transparent zu machen ist, Anlass für ein begründetes „Verständnis der Öffentlichkeit“ bietet.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass OECD-Grundsätze der Corporate Governance zwar gewisse, wenn auch eher schwache Anknüpfungspunkte für eine integrative Konzeption von Unternehmensethik bieten. Insgesamt jedoch ergibt der Überblick über die Grundsätze das Resultat, dass die Basis der Argumentation aus unternehmensethischer Perspektive ungeklärt bleibt und ökonomistisch-harmonistische Argumentationsmuster überwiegen – mit entsprechend beschränktem realen Konflikt- und Problemlösungspotenzial.

6.3 Problemlösungspotenziale

Standorttreue

Zum Problem der Standorttreue nehmen die OECD-Grundsätze der Corporate Governance zwar nicht explizit Stellung, jedoch finden sich zwei indirekte Bezüge. So haben die Grundsätze wie erwähnt den Sinn, die OECD-Ziele einer „optimalen Wirtschaftsentwicklung und Beschäftigung sowie eines steigenden Lebensstandards unter Wahrung der finanziellen Stabilität“ zu fördern (S. 2). Die Rede von Arbeitsplätzen, Beschäftigten und Arbeitnehmern bildet dementsprechend einen wichtigen Bestandteil der Grundsätze, worin sich grundlegend der normative Anspruch, den „Wohlstand für alle“ zu fördern, ausspricht. Zum Ausdruck kommt ebenso die Auffassung, dass diesem Anspruch auch unternehmensbezogen nachzukommen ist – und er sich nicht einfach dadurch erfüllt, dass die Unternehmen konsequent auf Shareholder-Value und sonst gar nichts

setzen, was ja eine besondere Erwähnung der Belange der Beschäftigten erübrigen würde.

Bei der Art und Weise, wie die Grundsätze Corporate Governance mit dem Problem der Standorttreue in Beziehung setzen, zeigt sich jedoch weitgehend dasselbe Bild wie schon beim Verständnis von Stakeholdern und beim Begriff von Corporate Governance: Unvermittelt stehen ökonomistische und integrativ anmutende Argumentationsmuster nebeneinander. So sollen die mit Corporate Governance befassten politischen Instanzen „das Hauptaugenmerk auf die im Endergebnis erreichte wirtschaftliche Leistungsfähigkeit richten und bei der Erwägung verschiedener Politikoptionen die Auswirkungen auf die Schlüsselvariablen untersuchen, die die Funktionsweise der Märkte beeinflussen“ (S. 32). Offenbar gehen die Grundsätze davon aus, dass die „Schaffung von Wohlstand und Arbeitsplätzen“ automatisch erfolgt, wenn die Unternehmensführung konsequent auf die „Steigerung des Unternehmenserfolgs“ (S. 24) ausgerichtet ist. Die problemspezifische und höchst aktuelle Konfliktlage, dass der Unternehmenserfolg auch gesteigert werden kann, indem Arbeitsplätze nicht geschaffen, sondern abgebaut werden, kommt nicht in den Blick.

Andererseits – und dies ist der zweite indirekte Bezug zum Problemfeld Standorttreue – verweisen die Grundsätze mehrfach auf die Auswirkungen von Corporate Governance „auf die gesamtwirtschaftlichen Interessen“, „das öffentliche Interesse“ und die „Interessen der Unternehmensbeteiligten“ (S. 19, 24, 27). Insbesondere „wird vom Board erwartet, dass er den Interessen der andern Unternehmensbeteiligten, zu denen insbesondere die Beschäftigten, Gläubiger, Kunden und Zulieferer sowie die jeweiligen örtlichen Körperschaften zählen, gebührend Rechnung trägt und sie bei seinen Entscheidungen angemessen berücksichtigt“ (S. 73). Mit der Formulierung solcher Erwartungen intendieren die Grundsätze zweifellos eine angemessene Berücksichtigung legitimer Ansprüche auch und insbesondere von Arbeitnehmenden, Zulieferern und Standortgemeinden. Konkrete Vorschläge, wie mit dem Konfliktfeld der Standorttreue im Einzelfall umzugehen sei, sind dem Text jedoch nicht zu entnehmen. Angedeutet ist lediglich die Erwartung, mit solchen Konfliktfeldern fair und verantwortungsbewusst umzugehen, was im diesbezüglich eher unspezifisch gehaltenen Dokument nicht weiter ausgeführt wird.

Managervergütungen

Auf das Problemfeld der Managervergütungen nehmen die Grundsätze II, V und VI (vgl. S. 21, 25, 27) direkt und explizit Bezug. So sollten die Aktionäre die Möglichkeit haben, zur Vergütungspolitik bezüglich Board und Geschäftsführung Stellung zu nehmen; insbesondere sollte die Aktienkomponente dieser Vergütungspolitik „der Zustimmung durch die Aktionäre bedürfen“ (S. 21). Die Offenlegungspflicht des Unternehmens soll sich auch auf die Vergütungspolitik für die „Mitglieder des Board und der Geschäftsführung“ beziehen (S. 25), und es soll zu den Schlüssel-funktionen des Board gehören, die Vergütung der Geschäftsführung zu überwachen sowie das Vergütungssystem für Geschäftsführung und Board „an die längerfristigen Interessen des Unternehmens und der Aktionäre“ anzupassen (S. 27).

Die normative Maßgabe der Vergütungspolitik bilden offenbar diese „Interessen der Aktionäre“ – die im Übrigen mit den „Interessen des Unternehmens“ einfach gleichgesetzt zu werden scheinen. Dies zeigt sich auch darin, dass dem Board die Aufgabe zukommt, „die Zusammenhänge zwischen Vergütungen und Unternehmenserfolg“ zu erläutern und dafür funktionale operationale „Bewertungsmaßstäbe“ zu liefern (S. 76f.). Damit vertreten die Grundsätze eine Principal-Agent-Sicht. Diese setzt voraus, dass die Aktionäre die einzige letztlich maßgebliche Stakeholdergruppe bildet („Principal“), und sie gesteht dem Management (als bloßem „Agenten“ der Aktionärsinteressen) zu, seine Tätigkeit (d.h. die Führung der Geschäfte) genau so weit – und nur so weit – an seinen eigenen finanziellen Interessen auszurichten, wie dies mit den Rentabilitätsinteressen der Aktionäre harmoniert. Die Anreize (Boni, Optionen oder sonstige variable Vergütungen) bilden das Bindeglied zwischen beiden Annahmen. Selbstverständlich steht diese Sicht mit der an anderer Stelle geforderten Integrität des Managements in einer deutlichen Spannung.

Die Grundsätze enthalten jedoch auch Hinweise auf ein Bewusstsein für die in ethischer Perspektive problematischen Aspekte der Verteilungsgerechtigkeit und der fragwürdigen Anreize von Vergütungssystemen. So wird der Einsicht klar Ausdruck verliehen, dass der Unternehmenserfolg „das Ergebnis gemeinsamer Anstrengungen einer Vielzahl von Personen“ (S. 55) ist – und nicht etwa allein dem Topmanagement zugeschrieben werden kann, wie häufig stillschweigend angenommen wird. Die Grundsätze ziehen daraus jedoch nicht den Schluss, dass hohe Managervergütungen auf Kosten anderer an der Wertschöpfung beteiligten Akteure gehen und insofern ein ethisches Spannungsfeld bilden (im

Sinne der Fairness bzw. Leistungsgerechtigkeit). In der Empfehlung, dass die Aktienkomponente der Vergütung (und damit der Hauptteil der variablen Vergütungen) „der Zustimmung durch die Aktionäre“ (S. 21) bedürfen soll, könnte sich ein (nicht weiter geklärtes) Bewusstsein aussprechen, dass ausgeprägte variable Vergütungen fragwürdige Auswirkungen auf den Geist der Unternehmensführung haben (vgl. Rost/Osterloh/ Rüttsche 2007). Eine Begrenzung variabler Vergütungskomponenten wird jedoch nicht empfohlen.

Wie bezüglich der „Rechte der Stakeholder“ und der „hohen ethischen Standards“ machen die Stimmen aus der Konsultation, die durchaus ganz unterschiedlicher Herkunft sind, auch hinsichtlich der Managervergütungen klar, dass die Grundsätze nicht konkret genug auf dringende Problemaspekte eingehen. Vor allem die fehlende Orientierungskraft zu drei Kernpunkten der Kritik wird moniert: der angemessene Umgang mit exzessiv hohen Vergütungen; der Umstand, dass den Aktionären lediglich Anhörungs-, nicht aber Zustimmungsechte in Vergütungsfragen eingeräumt werden;¹⁰⁷ sowie der unzureichend geregelte (Insider-)Handel von Mitgliedern von Board oder Geschäftsleitung mit Aktien und Optionen des Unternehmens.¹⁰⁸ Allerdings wird seitens der Kommentatoren und Kritiker teilweise auch zugestanden, dass vernünftige Standards speziell bezüglich der Vergütung schwer zu setzen sind.¹⁰⁹

¹⁰⁷ Vgl. OECD Comments, S. 45 (UNI): „The softening of the text regarding the participation of shareholders in the remuneration process lags far behind best practice emerging in Member countries. A clear trend is discernible toward shareholder approval of total remuneration packages, rather than merely having their views known. The reference to shareholder approval for the ‘equity component’ further lags behind best practice. The deletion of any reference to shareholders having access to the ‘proxy process’ further undermines the credibility of the Principles.”

¹⁰⁸ Vgl. OECD Comments, S. 47 (UNI): „Further there is no wording currently that covers the concern that board members and executives are taking stock options and trading those stocks while they have obligations with the company. This must be tightened and there must be a ban on the abuse of stock options by senior executives. UNI also believes the Principles should highlight and work to eliminate corporate greed in the form of ever increasing executive salary packages and the rules that allow CEOs and other company executives to take huge stock options that they trade while still working for the corporation.”

¹⁰⁹ Vgl. OECD Comments, S. 17 (Stefan Alber): „On executive compensation, the issue is how to drastically reduce the outlandishly large compensation packages. But, what are reasonable standards?”

Überzeugende Lösungsvorschläge für übergreifende Aspekte des Problemfelds ‚Managervergütungen‘ sind den Grundsätzen nicht zu entnehmen, was aus seiner Sicht wiederum in ihrer sehr allgemeinen und supranationalen Ausrichtung begründet liegen dürfte.

7. Der Aktionsplan des Europäischen Corporate Governance Forum

7.1 Ziele, Akteure, Hintergründe

Das Europäische Corporate Governance Forum ist Teil des von der Europäischen Kommission im Jahre 2003 vorgelegten Aktionsplans „Modernisierung des Gesellschaftsrechts und Verbesserung der Corporate Governance in der EU“ (KOM 2003a).¹¹⁰ Die zentralen politischen Ziele dieses Aktionsplanes sind die Stärkung der Aktionärsrechte, die Verbesserung des Schutzes Dritter – genauer: „der Beschäftigten, Gläubiger und sonstigen Partner von Unternehmen“ (Pressemitteilung I, S. 1) – sowie die Förderung der „Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit“ der Unternehmen (S. 9ff.). Der Aktionsplan intendiert Verbesserungen der Corporate Governance, die ausdrücklich im (legitimen) Interesse von verschiedenen (letztlich: allen) Stakeholdern liegen. Im Einzelnen erachtet die Kommission folgende Maßnahmen als notwendig (S. 12ff.):

- Verbesserte Offenlegung der Corporate Governance
- Stärkung der Aktionärsrechte
- Modernisierung des Leitungs-/Verwaltungsorgans
- Koordinierung der Bemühungen der Mitgliedsstaaten um Verbesserung der Corporate Governance.

Das Europäische Corporate Governance Forum ist vor allem der letztgenannten Maßnahme verpflichtet; die besondere Aufgabe des Forums besteht darin, „die Koordinierung und Annäherung der nationalen Kodi-

¹¹⁰ Die folgenden Seitenangaben im Text beziehen sich auf dieses Dokument.

zes“ (S. 20) zu fördern. Getragen ist dieses Konvergenzstreben von folgender Idee:

„Je stärker sich die nationalen Corporate-Governance-Kodizes an die bewährten Verfahren angleichen, desto eher wird nach den jüngsten Skandalen in einigen europäischen Unternehmen, darunter traditionellen Spitzenunternehmen, das Vertrauen der Finanzmärkte wiederhergestellt.“ (Bolkestein, zit. nach Pressemitteilung II, S. 1)

Der Zeitpunkt für eine solche Initiative wird dabei als „besonders günstig“ erachtet, da das Thema Corporate Governance „an erster Stelle auf der politischen Tagesordnung“ steht und entsprechend „viele Mitgliedsstaaten gerade ihre eigenen Corporate-Governance-Kodizes überarbeiten“ (F. Bolkestein, zit. nach Pressemitteilung I, S. 1, sowie Pressemitteilung II, S. 1). Konvergenz soll in diesem Zusammenhang allerdings nicht zu Identität führen, denn: „Es deutet wenig darauf hin, dass die Entwicklung eines europäischen Corporate-Governance-Kodex (...) erheblichen Nutzen mit sich brächte“ (S. 14). Allerdings konstatiert die Kommission auch: „Ein auf Selbstregulierung des Marktes setzendes Konzept, das ausschließlich auf unverbindlichen Empfehlungen beruht, reicht natürlich nicht immer aus, um die Anwendung solider Corporate-Governance-Praktiken zu garantieren.“ (Ebd.) Mithin gilt: „Nur ein gewisses Maß an gezielten Vorschriften kann gewährleisten, dass die Märkte ihre disziplinierende Funktion angemessen erfüllen.“ (Ebd.) Nach Einschätzung von Binnenmarkt-Kommissar Fritz Bolkestein besteht die „Herausforderung“ entsprechend darin, „die richtige Balance zwischen Regulierung und marktgetriebenen Anreizen“ zu finden (Bolkestein 2004a, S. 4).

Teilnehmer des im Jahre 2004/2005 eingerichteten und unter Vorsitz der Kommission stehenden Europäischen Corporate Governance Forums sind Sachverständige mit unterschiedlichem beruflichen Hintergrund (Vertreter der Mitgliedsstaaten und der europäischen Regulierungsinstanzen, Emittenten, Anleger, sonstige Marktteilnehmer, Universitätslehrkräfte), die zwei- bis dreimal jährlich zusammentreffen und der Kommission einen Jahresbericht vorlegen sollen (S. 20; Pressemitteilung II, S. 1). Die Teilnehmer am Forum sind derzeit (vgl. Members of the ECGF 2008):

- Antonio Borges (PT), Vice Chairman of Goldman Sachs International and board member for several corporations
- Igor Adam Chalupec (PL), President of the Management Board and CEO of PKN Orlen (energy company)

- Bertrand Collomb (FR), Chairman of Lafarge and of Association Française des Entreprises Privées (AFEP)
- Gerhard Cromme (DE), Chairman of the Supervisory Board of ThyssenKrupp, President of the German Corporate Governance Code Commission
- David Devlin (IE), Partner PwC, Chairman of the 'Fédération des experts comptables européens' (FEE)
- Emilio Gabaglio (IT), Former general secretary of the European Trade Union Confederation
- Jose Maria Garrido Garcia (ES), Head of Legal Service and Secretary to the Governing Council, CNMV (Spanish securities and exchange commission)
- Peter Montagnon (UK), Head of Investment Affairs, Association of British Insurers
- Colette Neuville (FR), Chairman of ADAM (Association de défense des actionnaires minoritaires)
- Roland Oetker (DE), Chairman of DSW (German Association of private investors)
- Alastair Ross Goobey (UK), Chairman of ICGN and of Hermes Focus Asset Management Ltd
- Rolf Skog (SE), University of Stockholm
- Andreas Trink (EE), Chairman of the Management Board of the Estonian Financial Supervision Authority
- Jaap Winter (NL), University of Amsterdam
- Eddy Wymeersch (BE), Chairman of CBFA (Belgian SEC) and member of the Committee of European Securities Regulators (CESR).

Als bislang wichtigste Themenfelder des Forums sind zu nennen (vgl. ECGF 2006):

- Grundsatz „comply or explain“¹¹¹
- Interne Kontrolle

¹¹¹ Das ECGF hält diesen Grundsatz für zentral und hat deshalb im März 2006 eine öffentliche Erklärung über seine Bedeutung abgegeben (IP/06/269). Nach diesem Prinzip sind Unternehmen verpflichtet, über alle Abweichungen vom jeweiligen *nationalen* Corporate-Governance-Kodex zu berichten und sie zu begründen. Vgl. <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/06/269>, zugegriffen am 19. Mai 2008.

- Proportionalität zwischen Kapital und Kontrolle
- Ausübung der Stimmrechte durch Aktionäre
- Sonstige (hier wird u.a. auf die „Rolle der Stakeholder in der Corporate Governance“ eingegangen).

7.2 Das unternehmensethische Konzept

Grundsätzlich ist festzustellen, dass die im Aktionsplan „Modernisierung des Gesellschaftsrechts und Verbesserung der Corporate Governance in der EU“ sowie auch die im Europäischen Corporate Governance-Forum diskutierten Themenbereiche wesentlich auf eine im Sinne der Shareholder und ihrer Interessen verbesserte Unternehmensführung und -kontrolle abzielen. Am deutlichsten wird dieses in der ausdrücklich intendierten „Stärkung der Aktionärsrechte“, die von der Auffassung der Kommission getragen ist, „dass mittel- bis langfristig vieles dafür spricht, in der EU auf eine echte Aktionärsdemokratie hinzuarbeiten“ (S. 17). Bezeichnend ist dabei allerdings auch, dass Kommission wie Forum mit einer Stärkung der Aktionärsrechte – gegenüber dem Management – regelmäßig auch eine verbesserte Realisierung der Interessen aller sonstigen unternehmerischen Stakeholder verbinden. Mit anderen Worten: Systematische Interessenkonflikte werden ausschließlich zwischen dem Management einerseits und den (quasi-alliierten) Share- und Stakeholdern andererseits gesehen. Erkennbar wird dies beispielsweise in der Forderung nach einer erhöhten „Transparenz und Effizienz“ der Unternehmensführung, die Binnenmarkt-Kommissar Fritz Bolkestein wie folgt begründet:

„Die Wirtschaft funktioniert nur, wenn die Unternehmen effizient und transparent geführt werden. Wir haben hautnah mitbekommen, was passiert, wenn dies nicht der Fall ist: Investitionen und Arbeitsplätze gehen verloren, und schlimmstenfalls, was leider viel zu oft vorkommt, werden Aktionäre, Arbeitnehmer, Gläubiger und die Öffentlichkeit über den Tisch gezogen.“ (Bolkestein, zit. nach Pressemitteilung I, S. 1)

Gemäß diesem Verständnis „verlieren“ Share- und Stakeholder gleichermaßen, wenn Unternehmen „ineffizient“ und „intransparent“ geführt werden. Umgekehrt gilt auch, dass Share- und Stakeholder durch eine „effizientere Kapitalallokation“ gleichermaßen „gewinnen“, denn diese ist „für alle Bürger von Bedeutung, da so die Grundlagen für Wachstum und Arbeitsplätze geschaffen werden“ (Bolkestein, zit. nach Pressemitteilung II, S. 1). Der Umstand, dass eine „effiziente Kapitalallokation“ –

womit ja offenbar auf eine höhere Rentabilität abgestellt wird – auch (und derzeit nicht gerade selten) mit einem systematischen Abbau von Beschäftigung (etwa durch Outsourcing) verbunden sein kann, bleibt dabei vollständig unberücksichtigt.

In Übereinstimmung mit ihrem Binnenmarkt-Kommissar geht auch die Europäische Kommission davon aus, dass „ein gutes Gesellschaftsrecht und gute Corporate-Governance-Praktiken ... die Aktionärsrechte stärken und den Schutz Dritter verbessern“, wobei unter „guten Corporate-Governance-Praktiken“ offenbar solche verstanden werden, die unmittelbar die „Rechte der Aktionäre“ stärken bzw. deren Rentabilitätsinteressen dienen. Begründet wird dies folgendermaßen: „Das Auskommen von Millionen von Europäern, ihre Renten und ihre Anlagen hängen davon ab, ob die börsennotierten Gesellschaften, in die sie investieren, gute Leistungen erbringen und verantwortungsvoll geführt werden“ (S. 3). Hier wird allerdings übersehen, dass die „Millionen von Europäern“, die (ohnehin mehr oder minder große) Kapitalanlagen besitzen, z.B. als Beschäftigte oder Konsumenten auch von negativen externen Effekten unternehmerischer Tätigkeit betroffen sein können; dabei dürften ihre diesbezüglichen Anliegen mit ihren (Rentabilitäts-)Interessen als Investoren konfliktieren oder jedenfalls nicht durchgängig harmonisieren. Der die Aussagen der Kommission erkennbar prägende wirtschaftsethische Funktionalismus wird schließlich überdeutlich im folgenden Statement:

„Shareholders need to be able to ensure that management pursues their interests. They own the company. Not managers. Shareholders must therefore be given the means to act as watchdogs, to protect their interests *as well as* those of the other stakeholders.“ (Bolkestein 2004b, S. 3; Hvh. d. Verf.)

Diese Sichtweise betont nicht nur die – der Principal-Agent-Theory entsprechende – Steuerungs- und Kontrollbedürftigkeit des Managements durch die Aktionäre, sondern sie unterstellt – in funktionalistischer Denkungsart – zudem ausdrücklich, dass Shareholder automatisch auch die legitimen Interessen aller anderen Stakeholder verwirklichen, indem sie einfach ihre eigenen (Verwertungs-) Interessen verfolgen – ohne dass hierfür eine nähere Begründung gegeben wird.

Bemerkenswerterweise werden in der zentralen Mitteilung der Kommission zur „Modernisierung des Gesellschaftsrechts und Verbesserung der Corporate Governance“ Begriffe, die die Rentabilitätsinteressen der Aktionäre fassen, weitestgehend vermieden. Statt von Rentabilität, Gewinn, Shareholder-Value, Kapitalwert usw. ist stets (nur) von der „Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen“ die Rede. Dadurch

entsteht eine (beabsichtigte?) Unschärfe zwischen Gewinn (für die Aktionäre) und Wertschöpfung (für alle am Unternehmensgeschehen Beteiligten). Beide Begriffe bleiben gänzlich ungeklärt, obwohl sie auslegungsbedürftig sind. Es stellt sich ja etwa die Frage: Effizienz wofür und für wen konkret? Und: Wird die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens durch Entlassungen dementsprechend gestärkt oder geschwächt? Ist damit die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens auf Güter- und Faktormärkten gemeint oder diejenige im ‚Markt für Unternehmenskontrolle‘? So gewinnt man insgesamt den Eindruck, dass „Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit“ hier als Begriffe verwendet werden, die zum einen irgendwie den Inbegriff guter (ethisch legitimer und verantwortungsvoller) Unternehmensführung markieren und zugleich als Chiffre für die Rentabilität der Geschäftsprozesse fungieren, also faktisch allein die Interessen der Shareholder in den Blick nehmen.

Neben dieser (vorherrschenden) funktionalistischen Argumentationsweise finden sich in den einschlägigen Ausführungen der Kommission und des Forums (vereinzelt) aber auch Ausführungen, die auf ein tendenziell instrumentalistisches Verständnis von Wirtschaftsethik schließen lassen. So betont die Kommission im Aktionsplan „Modernisierung des Gesellschaftsrechts und Verbesserung der Corporate Governance in der EU“, der ja ausdrücklich als „gelernte Lektion“ aus den Aufsehen erregenden Unternehmensskandalen („Enron, Worldcom, Ahold and most recently Parmalat“) verstanden werden will (vgl. Bolkestein 2004a, S. 2):

„Gut geführte Unternehmen mit nachweislich starker Corporate Governance und sichtbaren Erfolgen im sozialen und ökologischen Bereich sind ihren Konkurrenten überlegen. Europa braucht mehr Unternehmen dieser Art ...“ (Bolkestein 2004a, S. 3)

Mit dieser Aussage postuliert die Kommission eine (allzu) pauschale Wettbewerbsüberlegenheit ‚ethischer‘ Unternehmen gegenüber ihrer ‚unethischen‘ Konkurrenz, was einem instrumentalistischen Denken entspricht, demzufolge es sich langfristig stets auszahle, das ethisch Richtige zu tun. Diese Aussage lässt sich mit einigem Wohlwollen aber auch im Sinne des Konzepts verdienter Reputation auslegen, insofern nämlich, als einerseits Unternehmer bzw. Manager erwünscht sind, die das zur Erlangung solcher „Erfolge im sozialen und ökologischen Bereich“ erforderliche ethische Sensorium mitbringen, und andererseits eine wache und lebendige Zivilgesellschaft vorausgesetzt wird, deren „Druck“ es überhaupt erst ermöglicht, dass verantwortungsvoll agierende Unternehmen

gegenüber ihren weniger verantwortungsvollen Konkurrenten „überlegen“ sein können.

Als besonders bemerkenswerter Aspekt ist schließlich auf den vom Europäischen Corporate Governance-Forum erstmals im Jahresbericht 2005 kurz vermerkten (vgl. ECGF 2005, S. 5) und im Jahresbericht 2006 (vgl. ECGF 2006, S. 5) dann etwas ausführlicher skizzierten Gedanken hinzuweisen, dass im Rahmen der Debatte des Forums über Corporate Governance auch „die Rolle der anderen Stakeholder“ berücksichtigt werden könnte. Fraglich erscheint dem Forum in diesem Zusammenhang allerdings, in welchem Ausmaß Arbeitnehmersichtweisen sowie die Sichtweisen anderer Stakeholder in die Debatte einbezogen werden sollten. Hierzu stellt der Jahresbericht 2006 vorläufig fest:

„Despite the risks linked to such an approach, Forum will further consider how to approach this subject, at least under a corporate social responsibility perspective.“ (ECGF 2006, S. 5)

Damit wird (wohl unbeabsichtigt) zum Ausdruck gebracht, dass eine Berücksichtigung von Stakeholder-Interessen allein unten dem Gesichtspunkt des ‚Risikos‘ ins Auge gefasst wird – d.h. des ‚Risikos‘ mit Blick auf die Aktionärsinteressen.

Als Fazit ist zu konstatieren: Das Europäische Corporate Governance-Forum entspricht in seiner unternehmensethischen Denkungsart weitgehend dem ökonomistischen Konzept von Unternehmensethik und argumentiert dabei vor allem im Sinne der funktionalistischen, zum Teil aber auch im Sinne der instrumentalistischen Variante des Ökonomismus. Dementsprechend kann er für die faire und gut begründbare Auflösung realer Anspruchskonflikte nur wenig praktische Orientierung bieten, soweit es sich nicht um Konflikte zwischen ‚Principal‘ (Eignern) und ‚Agent‘ (Management) handelt.

7.3 Problemlösungspotenziale

Standorttreue

Mit Blick auf das spezifische Problemfeld ‚Standorttreue‘ finden sich in der Initiative des Europäischen Corporate Governance Forum keine relevanten Aussagen und Hinweise – abgesehen von der allgemeinen, nicht näher begründeten Hoffnung, dass eine stärkere Orientierung der Unter-

nehmen an den „Aktionärsrechten“ (auch) dazu führen wird, dass mehr „Arbeitsplätze geschaffen“ und dauerhaft „höhere Wachstumsraten“ erreicht werden (S. 3) – vorausgesetzt, es handelt sich nicht um ‚jobless growth‘.

Managervergütungen

Das „Entgelt für die Direktoren“ ist ein Aspekt des Aktionsplanes „Modernisierung des Gesellschaftsrechts und Verbesserung der Corporate Governance in der EU“, der im Rahmen der Maßnahme „Modernisierung des Leitungs-/Verwaltungsorgans“ allerdings nur sehr kurz angesprochen wird (S. 19). Wesentlich ausführlicher wird das Problemfeld „Managervergütung“ in der „Empfehlung der Kommission vom 14. Dezember 2004 zur Einführung einer angemessenen Vergütung von Mitgliedern der Unternehmensleitung börsennotierter Gesellschaften“ behandelt (vgl. KOM 2004, sowie: Pressemitteilung III). Über deren Umsetzung innerhalb der EU-Mitgliedsstaaten berichtet die Kommission in einer Untersuchung aus dem Jahre 2007 (vgl. KOM 2007b). Die „nichtverbindlichen“ (vgl. Presseerklärung III, S. 1) Empfehlungen der Kommission zur „Förderung einer angemessenen Regelung für die Vergütung von Mitgliedern der Unternehmensführung in den Mitgliedsstaaten“ (Vgl. KOM 2004, S. 55) umfassen dabei Maßnahmen in vier Bereichen:

Vergütungspolitik: Hier geht es vor allem um die Offenlegung des „allgemeinen Konzepts“ für die Vergütung von Mitgliedern der Unternehmensleitung. Dieses Konzept sollte jede börsennotierte Gesellschaft in einer Erklärung („Vergütungserklärung“) veröffentlichen und dabei u.a. über das relative Gewicht der variablen und der fixen Komponenten der Vergütung informieren; ebenso über die Erfolgskriterien, an die Aktienoptionen, Aktien und variable Vergütungskomponenten geknüpft sind, über Bonusregelungen und unbare Leistungen sowie über Alters- und Vorruhestandsregelungen (vgl. KOM 2004, S. 56f.).

Abstimmung durch die Jahreshauptversammlung: Hier wird vor allem empfohlen, dass die Vergütungspolitik bzw. erhebliche Änderungen daran Gegenstand eines eigenen Tagesordnungspunktes der Jahreshauptversammlung sein sollten und dass die Vergütungserklärung jeweils zur Abstimmung stehen sollte, wobei diese Abstimmung bindenden oder beratenden Charakter haben kann (vgl. KOM 2004, S. 57). Damit wird den Aktionären eine differenzierte Beurteilung des Vorstands ermöglicht und

verhindert, dass die Entlastung des Vorstandes quasi nur im ‚Gesamtpaket‘ zu haben ist.

Offenlegung der Vergütung einzelner Direktoren: Die Empfehlung lautet hier, die Gesamtvergütung bzw. -bezüge, die aktienbezogenen Incentive-Regelungen, die Regelungen zur betrieblichen Altersversorgung sowie etwaige Kredite, Vorauszahlungen oder Bürgschaften bezogen auf die einzelnen Mitglieder der Unternehmensleitung im Jahresabschluss oder Vergütungsbericht „detailliert“ offen zu legen (vgl. KOM 2004, S. 57f.).

Genehmigung von Aktien und Aktienbezugsregelungen: Im Mittelpunkt steht hier, dass die Jahreshauptversammlung sowohl die variablen Vergütungsregelungen für die Direktoren als auch die Regeln, die bei der Festlegung der individuellen Vergütung angewandt werden, ausdrücklich genehmigen soll (vgl. KOM 2004, S. 58).

Mittels dieser Empfehlungen, die im Wesentlichen auf eine „angemessene Offenlegung“ der Vergütungen sowie eine „wirksame Kontrolle“ der Vergütungspolitik durch die Aktionäre abzielen, möchte die Kommission „das Vertrauen in die Unternehmen und Wertpapiermärkte der EU wiederherstellen“ (Bolkestein, zit. nach Presseerklärung III, S. 1). Der damit indirekt angesprochene Vertrauensverlust ist als Ergebnis zahlreicher Unternehmensskandale (verwiesen wird konkret auf Parmalat, Vivendi, Skandia) zu verstehen, innerhalb derer die Managervergütungen eine prominente Rolle spielten (vgl. KOM 2007b, S. 2). Überdies wird aber auch auf den allgemeinen Umstand verwiesen, dass grundsätzlich ein beachtlicher Interessenkonflikt vorliegt, „wenn geschäftsführende Direktoren an der Festlegung ihrer eigenen Vergütung beteiligt sind“ (Bolkestein, zit. nach Presseerklärung III, S. 1).

Damit Unternehmen zukünftig die „richtige Vergütungspolitik“ verfolgen können, stellt die Kommission grundsätzlich auf eine verbesserte Kontrolle des Managements durch die Aktionäre ab. Denn:

„Die Aktionäre sind das Unternehmen, nicht das Management. Sie müssen sicherstellen, dass die Vergütungspolitik den Direktoren genügend Anreize gibt.“ (Bolkestein, zit. nach Presseerklärung III, S. 1)

Hiermit wird wiederum ein Unternehmensverständnis zugrunde gelegt, wonach ein Unternehmen identisch mit seinen Shareholdern ist – was impliziert, dass alle sonstigen Stakeholder, z.B. die Mitarbeiter, aber auch das Management, faktisch nicht Teil des Unternehmens sind, sondern bloß ein Mittel der Aktionäre zum Zwecke der Gewinnerzielung darstellen. Entsprechend werden auch hier die angestellten Manager – im Sinne

der Principal-Agent-Theory – als vornehmlich anreizgesteuerte *Homines oeconomici* gesehen. Unterstrichen wird dies durch die Annahme der Kommission, dass das Gewinnen und Halten von qualifizierten Direktoren „signifikant“ von der Höhe der Vergütung abhängig sei (vgl. KOM 2007b, S. 2). Damit wird geschäftsleitenden Führungskräften indirekt ein Commitment gegenüber „ihrem“ Unternehmen und somit eine intrinsische Motivation zur (wie auch immer individuell verstandenen) „guten Unternehmensführung“ abgesprochen. Ganz in diesem Verständnis verweist die Kommission auch auf den „Link“ zwischen Vergütung und Leistung (bzw. Geschäftserfolg) und schreibt fest:

„Many agree with extraordinary pay when it is associated with extraordinary performance and shareholders get value for their investment.“ (KOM 2007b, S. 2)

Diese Aussage verdeutlicht einmal mehr, dass die Kommission im Shareholder-Value das praktisch einzige Kriterium für die Beurteilung der Leistungen von Unternehmen bzw. deren Führungen sieht – womit sie den jeweiligen ‚Stakeholder-Value‘ entweder als irrelevant erachtet oder diesen als durch das Streben nach Shareholder-Value bereits automatisch mit verwirklicht betrachtet. Die Aussage verdeutlicht zudem, dass die Kommission die Unternehmensperformance als klar abhängig von der Managervergütung erachtet – was impliziert, dass „außerordentliche Unternehmensleistungen“ durch außerordentliche extrinsische Anreize grundsätzlich steuerbar seien. Mit dieser – höchst reduktionistischen (vgl. Thielemann 2007, S. 22f.) – Erklärung der „Unternehmensperformance“ legitimiert die Kommission „außergewöhnlich“ hohe Managervergütungen und öffnet die Türe für ihren weiteren Anstieg. Die Anmerkung, wonach „Exzesse“ in diesem Bereich zu „vermeiden“ seien (vgl. KOM 2007b, S. 2), marginalisiert die Kommission damit praktisch selbst.

8. Der King Report

8.1 Ziele, Akteure, Hintergründe

Basierend auf dem Cadbury Code in Großbritannien verfasste Südafrika bereits 1994 eigene Governance-Richtlinien, den so genannten King I Report, benannt nach seinem Spiritus Rector Mervyn King.¹¹² Zu dieser Zeit befand sich Südafrika im Umbruch – das Land hatte gerade die Apartheid aufgehoben, erste freie Wahlen ausgerufen und sich nach Außen geöffnet.

Das Ziel des King Report war es, internationale Investoren zu gewinnen und dadurch die südafrikanische Wirtschaft anzukurbeln. So berichtet King mit „Stolz“ davon, dass „einige bedeutende Investoren“ Südafrika als Land innerhalb der Gruppe aufstrebender Volkswirtschaften mit der „besten Governance börsennotierter Unternehmen“ bezeichneten (S. 4).¹¹³

„While South Africa may arguably offer investment returns comparable with some of the best in the world, even after accounting for political, currency and other risks, it must visibly demonstrate impeccable governance standards in all sectors of commercial activity not only in principle, but also in practice, if it is to remain a destination of choice for emerging market global investors.“ (IoD 2002a, S. 9)

Es ging dabei jedoch nicht allein um die Attrahierung von Kapital; vielmehr ging es unter dem Stichwort „integrated approach“ um eine „angemessene Balance zwischen Aktionären und Anspruchsgruppen“ (Payne).¹¹⁴ Obwohl der Report zunächst lediglich als Leitbild gedacht war, hat sich die Johannesburg Stock Exchange (heute JSE Securities Exchange) 1996 dazu entschieden, die Befolgung des King Reports zu einer Zulas-

¹¹² Mervyn King ist Rechtsanwalt, arbeitete als Bundesrichter und anschließend am südafrikanischen Institute of Directors. 2007 übernahm er den Vorsitz der Global Reporting Initiative. Er ist u. a. auch als Berater der Weltbank und der Vereinten Nationen tätig.

¹¹³ Die folgenden Seitenangaben im Text beziehen sich auf den King II Report in der Fassung von 2002 (IoD 2002b).

¹¹⁴ Nigel Payne ist Mitglied des King-Komitees.

sungsbedingung im Sinne des „Comply-or-explain“-Prinzips zu erheben (Chapman 1996).

Initiant des King Reports ist das Institute of Directors (IoD) in Zusammenarbeit mit anderen Finanzorganisationen und Wirtschaftsprüfungsorganisationen. Das Institute of Directors wurde 1903 in London gegründet als Zusammenschluss von Direktoren privater und öffentlicher Organisationen, die ihre Expertise und Professionalität fördern wollten. Die südafrikanische Division des IoD wurde 1960 in Johannesburg ins Leben gerufen. Aufgrund gesellschaftlicher, rechtlicher und sozialer Entwicklungen wurde der King Report 2002 angepasst.¹¹⁵ Diese als King II Report betitelten Ausführungen zu Corporate Governance in Südafrika stehen im Zentrum der weiteren Analyse. Nach wiederum neuen rechtlichen Entwicklungen ist derzeit King III im Gespräch (IoD 2007, S. 10).

8.2 Das unternehmensethische Konzept

Die integrativ-ethische Grundausrichtung

Im Unterschied zu den meisten anderen Corporate-Governance-Standards anerkennt der King Report ausdrücklich die Legitimität von Stakeholder-Ansprüchen. Die Rentabilität bzw. die möglichst konsequente Orientierung an der Steigerung des Shareholder Value im Interesse der Anteilseigner wird also nicht als das (hinreichende) Gütesiegel aufgefasst, um von „Good Corporate Governance“ sprechen zu können. Die Berücksichtigung von Stakeholdern durch den sog. „inklusiven“ (S. 8, 18) oder „integrierten Ansatz“ (S. 8), die den Report von anderen Governance-Initiativen abhebt (vgl. Rossouw/Watt/Malan 2002, S. 300), wird ausdrücklich betont:

¹¹⁵ King I war noch wesentlich von dem Anliegen geprägt, die schwarze Bevölkerung durch „affirmative action“ stärker in den Wirtschaftsprozess zu integrieren. Dieses Anliegen wurde zwischenzeitlich im Employment Equity Act gesetzlich geregelt. King II hat das zum Anlass genommen, den „integrativen Ansatz“ auf weitere, letztlich auf alle Stakeholder, „die mit dem Unternehmen verbunden sind“, auszudehnen. Vgl. King (2003) sowie IoD (2002a, S. 8).

„Unlike its counterparts in other countries at the time, the King Report 1994 went beyond the financial and regulatory aspects of corporate governance in advocating an integrated approach to good governance in the interests of a wide range of stakeholders having regard to the fundamental principles of good financial, social, ethical and environmental practice.“ (S. 7)

So gehört es zur Definition „guter Corporate Governance“, „gegenüber allen Stakeholdern eines Unternehmens ansprechbar [responsively] und verantwortungsvoll zu agieren“ (S. 12). Dabei wird allerdings sogleich betont, dies bedeute nicht, dass das Management allen Stakeholdern gegenüber „rechenschaftspflichtig [accountable]“ sein könne:

„The stakeholder concept of being accountable to all must be rejected for the simple reason that to ask boards to be accountable to everyone would result in their being accountable to no one.“ (S. 7)

Dies lässt sich in der Tat so sehen, insofern nämlich, als die Rechenschaftspflicht des Managements an den Status der Institution Unternehmung als eines *legal* verantwortlichen Rechtssubjekts gebunden ist. Dieses Subjekt ‚Unternehmung‘ soll weiteren Beteiligten und Betroffenen gegenüber gleichwohl *ethisch* verantwortungsvoll agieren. Dies ist notwendig, da die verschiedenen Interessen nicht, wie noch häufig angenommen, in einer prästabilisierten Harmonie (Leibniz) zueinander stehen. Dementsprechend ist immer wieder von der Notwendigkeit des „Ausbalancierens [balancing]“ die Rede, etwa zwischen „enterprise (performance) and constraints (conformance) which takes into account the expectations of shareholders for reasonable capital growth [damit ist auf die performance abgestellt] and the responsibility concerning the interests of other stakeholders of the company [damit ist auf die ‚Konformität‘ mit den berechtigten Ansprüchen der Stakeholder abgestellt]“ (S. 8), oder zwischen „ökonomischer Effizienz und umfassenderen gesellschaftlichen Zielvorstellungen“ (S. 18). Dieses „Ausbalancieren“ wird unter dem für eine „gute Corporate Governance“ konstitutiven Prinzip der „Fairness“ gefasst:

„The systems that exist within the company must be balanced in taking into account all those that have an interest in the company and its future. The rights of various groups have to be acknowledged and respected.“ (S. 12)

Damit entspricht der King Report einem integrativ-ethischen Konzept guter Unternehmensführung und -steuerung. Nicht nur erhebt er den Anspruch einer umfassend „guten“ Corporate Governance, auch wird dieser nicht etwa, wie in den meisten anderen Initiativen guter Unternehmensführung unter dem Titel „Corporate Governance“, durch den

Glauben an die wohltätigen Wirkungen der unsichtbaren Hand des Marktes erfüllt. Ihm ist vielmehr (und nahe liegender Weise) durch die ausdrückliche Berücksichtigung der legitimen Ansprüche der Stakeholder nachzukommen. Entsprechend wird der „Integrität“ des Managements, ja der gesamten Organisation, ein hoher Stellenwert eingeräumt (S. 101ff.). Der King Report vertritt ein „partizipatives Corporate Governance System mit Integrität“ (S. 7). Und selbstverständlich kommt ein Unternehmen seiner umfassend verstandenen, gesellschaftlichen Verantwortung nicht erst jenseits der Geschäftsaktivitäten (die von ethischen Erwägungen unberührt blieben) nach, etwa durch Spenden. Vielmehr vertritt der King Report das Konzept der „Triple Bottom Line“ (Elkington 1998) im Sinne der Erreichung einer „ausgewogenen und integrierten ökonomischen, sozialen und ökologischen Performance“ (S. 91). Mehr noch: Die Ansprüche der Stakeholder sollen nicht nur nicht verletzt werden, sondern auch in die Sinnggebung und Ausrichtung der Geschäftsaktivitäten, also in die Definition der Geschäftsstrategie, Eingang finden:

„The inclusive approach recognizes that stakeholders such as the community in which the company operates, its customers, its employees and its suppliers need to be considered when developing the strategy of a company.“ (S. 8)

Instrumentalistische Anklänge

In einem bemerkenswerten Beitrag über die wirtschaftsethischen Qualitäten des King Report auf Basis des Integrativen Ansatzes kommt Hendrik Höver allerdings zu dem Schluss, dass das vom Report vertretene Verständnis einer Triple Bottom Line „auf einem eindimensionalen Ansatz basiert, in dem letztlich der finanzielle Saldo maßgeblich ist. Das letztlich ausschlaggebende Argument des vom Report vertretenen inklusiven Stakeholder-Ansatzes ist nicht die Legitimität der Interessen der Stakeholder, sondern deren Relevanz für den ‚shareowner value‘“ (Höver 2005, S. 114).

In der Tat findet sich eine Reihe von Aussagen, die sich instrumentalistisch deuten lassen. Höver stützt seine Argumentation vor allem auf die Aussage, dass das „übergeordnete [overriding] Ziel eines jeden Unternehmens darin besteht, beständig eine konkurrenzfähige Rendite aus dem eingesetzten Kapital für seine Aktionäre zu erzielen“ (S. 94). Aus der Sicht Hövers ist damit die Maßgabe „guter“ Unternehmensführung benannt, die auch den Umgang mit den Stakeholdern bestimmt. Um diese Sicht zu stützen, lassen sich eine ganze Reihe von Aussagen anführen:

„The inclusive approach is the way to create sustained business success and steady, long-term growth in shareowner value.“ (S. 8)

Dabei wird unter dem „inklusiven Ansatz“ die Berücksichtigung der Ansprüche der Stakeholder verstanden bzw. deren ‚Inklusion‘ in Geschäftsprozesse und -strategien.

„Simply by developing good governance practices, managers can potentially add significant share-owner value.“ (S. 13)

Die ‚Güte‘ der Praktiken der Unternehmensführung („good governance“) besteht dabei nicht etwa in ihrer Rentabilität, sondern, jedenfalls dem Anspruch nach, in deren Fairness und Legitimität im Umgang mit Stakeholdern. Ansonsten handelte es sich bei der Aussage ja um eine Tautologie.

„Good corporate governance makes good business sense.“ (King 2002, S. 13)

Als Begründung wird angeführt, dass „ein Unternehmen wahrscheinlich indirekte ökonomische Vorteile erlangen wird, etwa in Form einer verbesserten Produktivität oder Reputation“, wenn es „ethischen Standards eine hohe Priorität einräumt“ (S. 12).

Eher hin zur Seite der Vermeidung von Verlusten lässt sich die Aussage interpretieren, dass „Unternehmen erkennen müssen, dass sie nicht länger unabhängig von der Gesellschaft und der Umwelt agieren können, innerhalb derer sie operieren“ (S. 8). Sie „müssen“ dies erkennen, wenn sie Verluste vermeiden möchten.

Immerhin sind all diese Aussagen, wiewohl zumeist zu pauschal formuliert, mit einem integrativ-ethischen Verständnis und einer wahrhaftigen Unternehmensethik auf der Basis von Integrität vereinbar, insbesondere in Anbetracht des Umstandes, dass eine verantwortungsvolle Geschäftsführung in verdiente Reputation münden kann, d.h. in der Unterstützung durch die (erfolgsrelevanten) Stakeholder.

So sind die ökonomischen Vorteile einer verantwortungsvollen Geschäftsführung bloß „möglicherweise [potentially]“ zu erwarten (S. 13) bzw. sie sind „wahrscheinlich [is likely to experience]“ (S. 12). Entsprechend hält der King Report es nicht etwa für eine ausgemachte Sache, sondern sieht es als „schwierig“ an, „hinreichende empirische Belege“ dafür zu finden, „dass sich gute Corporate Governance auszahlt“ (S. 13). Dies wäre zwar wünschenswert, lässt sich aber nicht mit letzter Bestimmtheit behaupten – und folglich auch nicht zur Maßgabe verantwor-

tungsvoller Unternehmensführung erheben. Somit sind die Unternehmen nicht von der unmittelbar wahrzunehmenden gesellschaftsbezogenen Verantwortung entbunden. Ein „nachhaltiger Unternehmenserfolg“, der mit einer verantwortungsvollen und fairen Unternehmensführung verbunden sein soll (S. 8) und es in der Tat auch sein kann, verweist dann jedoch nicht auf höchstmögliche Überschüsse (womit die Rentabilität ja wiederum zur Maßgabe guter Unternehmensführung würde); vielmehr handelt es sich in dieser Lesart um legitime, allseitig vertretbare Überschüsse.

Die Stellung des Gewinns

Gegen eine ökonomistische (bzw. instrumentalistische) Sicht spricht insbesondere, dass der King Report der ausschließlichen Orientierung am Gewinn bzw. an den Interessen der Aktionäre, wie schon angedeutet, eine unmissverständliche Absage erteilt. So spricht sich der Report gegen die Ansicht aus, die Unternehmen sollten durch die Anteilseigner „beherrscht“ werden, so dass diese „erwarten dürften, dass die Vorstände die Geschäfte allein in ihrem Interessen zu betreiben hätten [so-called shareowner dominant theory]“ (S. 11). Die Anteilseigner sind eine Gruppe von Stakeholdern wie andere auch, wenn ihnen auch eine ‚Schlüsselrolle‘ zukommt („key stakeholders“) (S. 92). Entsprechend dürfen die Aktionäre ein „angemessenes [reasonable] Kapitalwachstum“ und einen „akzeptablen Ertrag ihres eingesetzten Kapitals“ (S. 8, Hvh. d. Verf.) erwarten – und eben nicht den höchstmöglichen Gewinn (was zur Konsequenz hätte, dass die übrigen Stakeholder keinerlei Rechte hätten, die ethisch zu berücksichtigen wären). Und es ist ein „zufriedenstellendes Maß an Rentabilität“ (S. 8, Hvh. d. Verf.) anzustreben – nicht das maximal mögliche. Darum ist von „profit-making“ (S. 14) die Rede, nicht von Gewinnmaximierung.

Der King Report sieht im Unternehmen nicht lediglich ein Instrument der Anteilseigner, mit dem sie nach Belieben verfahren dürften, solange dies den höchstmöglichen Kapitalertrag verspricht. Das Management soll nicht „zum Vasallen der Investoren werden [become subservient to investors]“ (S. 9). Vielmehr sind diese, ähnlich wie die Vorstände nach deutsch-

em Aktienrecht, letztlich dem „Wohl des Unternehmens [collective good of the company]“ verpflichtet.¹¹⁶ Und dieses ist definiert als der Punkt, an dem die auszugleichenden (also konfligierenden) „individuellen Interessen der Stakeholder (...) konvergieren“ (S. 99). Selbstverständlich würde das Management diesen Auftrag verfehlen, sollte es das Unternehmen in den Ruin treiben statt es in eine prosperierende Zukunft zu führen. Dies nicht nur, weil die Anteilseigner einen legitimen Anspruch auf eine angemessene (aber nicht maximale) Verzinsung des von ihnen zur Verfügung gestellten Kapitals haben, sondern auch, weil die übrigen Stakeholder ebenso ein Interesse an der guten Unternehmensentwicklung haben:

„In the long term, they all [employees themselves and their representatives such as trades unions, society at large and existing and potential shareholders] want the enterprise to survive and prosper.“ (S. 120)

Dies gilt zwar streng genommen nicht so pauschal (man denke an ökologische Anliegen), aber doch weitgehend. Zu beachten ist dabei allerdings, dass der mit dem „Überleben“ angesprochene Erhalt des Bestandes eines Unternehmens bzw. des damit verbundenen Stakeholder-Geflechts und die „Prosperität“ (d.h. die Einkommen aller an der Wertschöpfung Beteiligten) nicht deckungsgleich sind mit dem Gewinn. Aus einer reinen Rentabilitätssicht stellen diese Einkommen ja Kosten dar.

Der Umgang mit Stakeholdern

Immer wieder ist im Report von der Notwendigkeit des „Ausbalancierens“ zwischen den verschiedenen Stakeholderansprüchen die Rede. In Frage gestellt werden könnte die Maßgabe dieses „Ausbalancierens“. Werden die berührten Ansprüche nach Maßgabe ihrer Legitimität (einschließlich der unternehmerischen Zumutbarkeit) oder aber nach Maßgabe der Rentabilität berücksichtigt? Letztere Ansicht vertritt Höver (2005). Da alle möglichen Ansprüche in ihrer maximalen Ausprägung schlechterdings nicht erfüllt werden können, müssen Relevanzkriterien eingeführt werden. Folglich gilt es, die „relevanten Stakeholder“ zu „identifi-

¹¹⁶ Vgl. die Ausführungen in Abschnitt 5.2 zum Deutschen Corporate Governance Kodex.

zieren“ (S. 8) bzw. „Schlüsselstakeholder [key stakeholders]“ zu „priorisieren“ (S. 99). „Relevant“ wofür? Dies ist hier die buchstäblich entscheidende Frage. Der Hinweis, dass die Stakeholder „bezüglich des Geschäftsbetriebs relevant“ sein müssen („relevant to the business of the company“; S. 7, 18), hilft nicht weiter, denn damit könnte entweder auf die Rentabilität abgestellt werden oder auf den Umstand, dass diese Stakeholder mit diesem Geschäftsbetrieb in der einen oder anderen Verbindung stehen müssen (wozu auch von externen Effekten Betroffene zählen würden).

Nach Ansicht Hövers (2005, S. 119) ist das vom King Report vertretene „Kriterium für diese Relevanz der langfristige Gewinn“. Für diese Sicht spricht die „zusammenfassende“ Definition von Stakeholdern als „diejenigen, deren Beziehungen zum Unternehmen nicht vollständig durch Verträge geregelt werden können, auf deren Kooperation und Kreativität es jedoch um seines Überlebens und seiner Prosperität willen angewiesen ist“ (S. 98). Dies ist in der Tat unzweideutig als instrumentalistisch zu klassieren. Als Konsequenz wären Stakeholder, die nicht die Macht haben, das „Überleben“ und die „Prosperität“ direkt oder indirekt zu beeinflussen, diesem Verständnis nach „irrelevant“ – obwohl ihre legitimen Interessen möglicherweise berührt, übergangen oder gar verletzt werden. Das würde letztlich die integrativ-ethische Grundausrichtung des King Reports konterkarieren.

Zu bedenken ist allerdings zweierlei: Zum einen handelt es sich um ein – offenbar unglücklich gewähltes – Fremdzitat, welches der King Report offenbar etwas unbedacht übernommen hat. Zum anderen handelt es sich um eine Stellungnahme, die sich mit vielen anderen, gewichtigen Passagen nicht vereinbaren lässt. So werden an anderer Stelle „key stakeholders“ ohne Umschweife – und in deutlichem Kontrast zu jeder bloß machtstrategischen Relevanzbedingung – definiert als „diejenigen, die ein legitimes Interesse am Unternehmen haben“ (S. 99). Zu den Bestimmungsmomenten von „Good Corporate Citizenship“ gehört die „Anerkennung der Legitimität der Interessen zu definierender Schlüssel-Stakeholder“ (S. 92). Dass hier „Relevanz“ nicht durch Macht, sondern durch Legitimität bestimmt wird, wird auch darin deutlich, dass es zu dem für eine „gute Corporate Governance“ konstitutiven Prinzip der „Fairness“ gehört, „all diejenigen zu berücksichtigen, die ein Interesse am Unternehmen und seiner Zukunft haben“ (S. 12). Damit sind selbstverständlich die „legitimen Interessen“ gemeint (IoM 2000a, S. 39). Es gilt daher, die „[moralischen] Rechte verschiedener Gruppen anzuerkennen und zu achten“ (S. 12). Mit Formulierungen wie diesen kann unmöglich

gemeint sein, dass diese Gruppen ihre moralischen Rechte verlieren, wenn es ihnen nicht gelingt, auf die Gewinnsituation des Unternehmens einzuwirken.

Die „Triple Bottom Line“

Der gleiche Zusammenhang lässt sich am Konzept der sog. „Triple Bottom Line“, wie es der King Report vertritt, zeigen:

„There is a move from the single to the triple bottom line, which embraces the economic, environmental and social aspects of a company's activities.“ (S. 10)

Es ließe sich fragen, ob es sich hierbei bloß um operationalisierte Dimensionen eines einzigen Kriteriums handelt, nämlich des Shareholder Value (wobei mit der „ökonomischen“ Dimension auf den zu einem gegebenen Zeitpunkt messbaren Gewinn abgestellt würde, nicht aber auf das – gegebene oder fehlende – Gewinnpotenzial). Oder handelt es sich um drei genuin unterschiedliche und irreduzible Wertdimensionen guter Unternehmensführung, die in einem zumindest teilweise konfligierenden Verhältnis zueinander stehen und darum ethisch „auszubalancieren“ sind?

Offenbar vertritt der King Report die zuletzt genannte Sicht. Dies ergibt sich etwa aus der Erläuterung des „ökonomischen Aspekts“ der „Triple Bottom Line“. Dieser umfasst nämlich sowohl die „wohlbekannten finanziellen Aspekte als auch die nicht-finanziellen Aspekte, die für die Geschäftsentwicklung eines Unternehmens relevant sind“ (S. 11). Gemeint sind offenbar ‚weiche‘ Erfolgsfaktoren wie insbesondere die Reputation. Folglich sind unter den beiden anderen Aspekten der „Triple Bottom Line“, der „sozialen“ und „ökologischen“ Dimension, nicht etwa Erfolgsfaktoren zu verstehen; es muss sich vielmehr um genuine Wertgesichtspunkte handeln, die nicht bloß unter Rentabilitätsaspekten „relevant“ sind. Zustimmend wird Elkington zitiert, der „Nachhaltigkeit“ (und damit die „Triple Bottom Line“) versteht als „die Gesamtheit der Werte, Gesichtspunkte und Prozesse, die Unternehmen berücksichtigen müssen, um Schäden jeder Art zu minimieren, die sich aus ihren Aktivitäten ergeben könnten, und um ökonomische, soziale und ökologische Werte zu schaffen“ (S. 91f.). Hiermit sind offenbar „Schäden“ für andere gemeint. Und es handelt sich um unterschiedliche „Werte“, die „ausgewogen“ und „integriert“, d.h. unverkürzt, zu berücksichtigen sind. An anderer Stelle ist zwar von „sozialen und ökologischen ... nicht-finanziellen

Gesichtspunkten“ die Rede (S. 92). Allerdings wird hier hervorgehoben, dass diese „nicht mehr länger als gegenüber konventionellen unternehmerischen Imperativen zweitrangig begriffen werden können.“ Sie sind also gleichrangig neben dem Gesichtspunkt der Rentabilität abzuwägen, und zwar nach ethischen Gesichtspunkten der Legitimität und Verantwortbarkeit. Die Rentabilität hat also nicht etwa den Status einer „erst-rangigen“ Maßgabe der Berücksichtigung von Wertgesichtspunkten. Anzufügen ist auch, dass aus dem Hinweis darauf, dass „nicht-finanzielle Gesichtspunkte ... signifikante finanzielle Implikationen für ein Unternehmen haben“ (S. 92), nicht zu folgern ist, dass sie bloß um der Rentabilität willen wahrgenommen werden sollen.

Die Vision: Das Zusammenwirken von Unternehmen und Zivilgesellschaft und die Chancen verdienter Reputation

Im Einleitungskapitel des King Report findet sich eine bemerkenswerte Passage, die den tieferen Sinn und die visionäre Kraft dieser Initiative umreißt. Zunächst wird die gesellschaftliche Bedeutung der Institution ‚Unternehmung‘ umrissen:

„The ‚company‘ remains a key component of modern society. In fact, in many respects, companies have become a more immediate presence to many citizens and modern democracies than either governments or other organs of civil society. As a direct consequence, companies remain the legitimate and necessary focal point for profit-making activities in market economies.“ (S. 10)

Die gewachsene gesellschaftliche Bedeutung der Unternehmen hat allerdings auch zur Folge, dass die Unternehmen zunehmend zum Brennpunkt der zivilgesellschaftlichen Auseinandersetzung um legitime und verantwortungsvolle Formen der Geschäftsführung werden:

„They are also increasingly a target for those discontented with business liberalisation and globalisation, an agenda that companies are perceived as driving. In the global economy, there are many jurisdictions to which a company can run to avoid regulation and taxes or to reduce labour costs. But, there are few places where a company can hide its activities from sceptical consumers, shareowners or protestors. In short, in the age of electronic information and activism, no company can escape the adverse consequences of poor governance.“ (S. 10)

Man erkennt, dass „schlechte [poor]“ oder im Gegenteil „gute Governance“ nicht etwa opportunistisch und damit instrumentalistisch definiert wird; vielmehr muss darum in der kritisch-argumentativen Auseinandersetzung mit zivilgesellschaftlich geäußerten Einwänden gerungen werden. Die zivilgesellschaftlichen Akteure werden – und sollen – die Unternehmen auf Missstände, so wie sie sie sehen, aufmerksam machen. Die Unternehmen sollen darauf antworten und den Ansprüchen und Einwänden gegenüber „ansprechbar [responsive]“ sein. „The company must be open to institutional activism“ (S. 20). Sie sollen sich dem „Fairness-test“ stellen, und zwar mit Blick auf „alle Handlungen und Unterlassungen“ (S. 20).

Der tiefere Sinn des King Report besteht darin, den Unternehmen für diese zivilgesellschaftliche Auseinandersetzung, die so oder so stattfindet, eine verbindliche Orientierungshilfe und Auslegeordnung zur Verfügung zu stellen und ihnen insofern Profilierungschancen zu eröffnen. Natürlich ist die Information und die glaubhafte Deklaration der Unternehmensverantwortung eine Voraussetzung, um in dieser zivilgesellschaftlichen Auseinandersetzung punkten zu können. Darum wird der „Offenlegung [disclosure]“, der „Transparenz“ und der Sozialberichterstattung ein hoher Stellenwert eingeräumt. Dieser ist ein ganzes und sehr umfangreiches Kapitel gewidmet (S. 91-124), wobei auf die Grundsätze der Global Reporting Initiative zurückgegriffen wird. Allerdings werden dabei keine operationalen (und insofern ‚abhakbaren‘) Vorgaben gemacht, sondern lediglich Eckpunkte geben¹¹⁷ und der zugrunde liegende Sinn erläutert:

„Die Art, der Umfang und die Häufigkeit der Offenlegung bezüglich sozialer, ethischer und ökologischer Themen und Leistungen ist vorzugsweise dem Ermessen des Boards und des Managements eines jeden Unternehmens zu überlassen, je nach dem, was angesichts der Lage des Unternehmens und der Anforderungen der Stakeholder angemessen ist.“ (S. 99)

Damit wird nicht etwa einem opportunistischen Umgang mit Stakeholderanliegen das Wort geredet. Vielmehr soll die zivilgesellschaftliche Auseinandersetzung um die Legitimität und Verantwortbarkeit der Ge-

¹¹⁷ „Every company should report at least annually on the nature and extent of its social, transformation, ethical, safety, health and environmental management policies and practices.“ (S. 35)

schäftspolitik tatsächlich geführt und nicht durch einengende Vorgaben erübrigt werden. Die Frage der Verantwortbarkeit wird zu einer „Sache zwischen der Geschäftsleitung und den Stakeholdern“ (Cliffe Dekker 2002, S. 20). Der King Report „ermuntert“ die Akteure zu einem „vermehrten Aktivismus“ und „vertraut stark auf die Offenlegung [und damit auf die zivilgesellschaftliche Auseinandersetzung] als einem regulativen Mechanismus“ (ebd.). Aus dieser Sicht bilden „der Markt“ und „die Gesellschaft“ gemeinsam die „letzlichen Schiedsrichter“ guter Unternehmensführung (S. 97).

Angesichts des „wachsenden Drucks“ seitens zivilgesellschaftlicher Akteure hält es der King Report für „unwahrscheinlich, dass sich viele Unternehmen den Forderungen nach einer verbesserten Offenlegung [und letztlich natürlich einer verantwortungsvollen Geschäftspolitik] entziehen können“ (S. 97). Dies könnte als opportunistisch interpretiert werden (sie „können“ sich nicht entziehen, da und insoweit sie ansonsten wirtschaftliche Nachteile zu gewärtigen hätten), verweist allerdings bloß auf den größeren Zusammenhang der gesellschaftlichen Einbindung der Unternehmung. Die Gesellschaft besteht eben nach wie vor aus Bürgern, die ein verantwortungsvolles Geschäftsgebaren erwarten und einfordern, nicht bloß aus ethisch indifferenten *Homines oeconomici*. Und diese Bürger haben durchaus Macht: Sie können den Unternehmen ihre Unterstützung entziehen (als Kunden in Form von Zahlungen, als Mitarbeiter in Form von Engagement); sie vergeben (neben den Regulierungsbehörden) die ideelle „licence to operate“ (S. 8) – oder sie entziehen sie. Damit ist jedoch nicht gesagt, dass diese Macht maßgeblich ist bzw. nach Auffassung des King Report sein soll. Dies zeigt sich etwa in der Definition des Begriffs der Reputation:

„Reputation is a function of stakeholder perception of a company's integrity and efficiency, derived from many sources such as customer service, employee relations, community relations, ethical conduct, and environmental practices.“ (S. 98)

„Reputation“ ist also nicht etwa eine „Funktion“ eines geschickt betriebenen ‚public perception management‘. Hier wird vielmehr auf *verdiente* Reputation abgestellt. Sie muss eine substanzielle Grundlage haben, von

Wahrhaftigkeit und Integrität getragen sein.¹¹⁸ Dann aber kann sie in echte Vorteile münden:

„Demonstrating concern creates an atmosphere of trust and a better understanding of corporate aims, so that when the next crisis comes (and these are inevitable for big companies) there will be a greater goodwill to help the company survive.“ (S. 11)

Dieses „Wohlwollen“ bzw. die Akzeptanz und der entsprechende Stakeholder-Support wären vielleicht auch möglich, wenn die Geschäftsleitung die „Sorge“ für soziale oder ökologische Anliegen bloß vortäuscht. Für ein solches opportunistisches Vorgehen wirbt der King Report keinesfalls. Vielmehr ist er von der Vision bestimmt, dass Unternehmen durchaus ökonomisch erfolgreich sein können (oder zumindest ökonomische Nachteile vermeiden können), *indem* sie verantwortungsvoll wirtschaften und die daraus erwachsene Unterstützung seitens der Stakeholder verdienen. Vorauszusetzen ist dabei, dass die Auseinandersetzung zwischen Zivilgesellschaft und Unternehmen sozusagen in ethischer Münze ausgetragen wird, nicht in der Münze von Vertuschungen und Halbwahrheiten.

8.3 Problemlösungspotenziale

Standorttreue

Auch der King Report geht auf das Problem von Entlassungen und damit auf eine Verpflichtung zur Standorttreue als einer Dimension verantwortungsvoller Unternehmensführung nicht explizit ein. Es findet sich allerdings eine Reihe von indirekten Hinweisen.

So zählen „langfristige Investitionen in ein Unternehmen [Investing for the long-term]“ zu den Eckpunkten eines „good corporate citizenship“ (S. 92). Damit ist nicht auf die langfristig bzw. insgesamt größte Vorteilsbilanz der Kapitaleigentümer abgestellt. Vielmehr sollen sich die Unternehmen für „langfristige Beziehungen einsetzen – innerhalb der Länder

¹¹⁸ „The real measure of organisational integrity – and the basis of sound relationships with stakeholders – is in tangible evidence that a company practices what it preaches in all areas of its activities.“ (S. 99)

oder Gemeinden, in denen sie tätig sind“ (S. 92).¹¹⁹ Die Aufgabe eines Standortes ohne jegliche Not, einfach weil es sich rechnet (für die Anleger und eventuell für das durch Boni partizipierende Management), verträgt sich nicht mit diesem Grundsatz und wäre Ausdruck eines ‚schlechten‘ bzw. fehlenden Corporate Citizenship. Und es wäre auch ein Rückfall in die ‚single bottom line‘.

Die Unternehmen sollen eben „*in den Gemeinden, in denen sie operieren, überleben und prosperieren*“ (S. 91, Hvh. d. Verf.), nicht heute hier und morgen dort (wodurch im Übrigen die Grenzen eines Unternehmens, das zur bloßen Melkmaschine für Kapitaleinkommen würde, verschwimmen würden). Erst „*dadurch* soll die zukünftige Wertschöpfung [gemeint ist offenbar die Schaffung von Shareholder Value] erreicht werden“ (ebd., Hvh. d. Verf.). Natürlich sind damit Betriebsverlagerungen nicht gänzlich ausgeschlossen, doch sie stünden unter hohen Legitimationsanforderungen. Es gilt eben, „mit Regierungen und Standortgemeinden, in denen wir operieren, zusammenzuarbeiten, um die Lebensqualität in diesen Gemeinden zu erhöhen ...“ (S. 247).¹²⁰

Auch in den Verpflichtungen gegenüber den Mitarbeitern spricht sich eine Verpflichtung gegenüber dem Standort aus. Es gilt, „das Wohlergehen der Mitarbeiter zu respektieren, sie fair und mit kultureller Sensitivität zu behandeln, ihnen zu ermöglichen, ihre Potenziale (...) zu entwickeln“ (S. 93). Der „Entwicklung des Humankapitals“ durch Aus- und Weiterbildung ist ein eigener Abschnitt gewidmet (S. 118-120, zusammenfassend S. 124). Dies wird allerdings nicht als Verpflichtung konzipiert, da pauschal davon ausgegangen wird, dass die „Humankapitalentwicklung“ sowohl den „ökonomischen Interessen eines Unternehmens dient“ als auch „den weiteren Erfordernissen der Gesellschaft, innerhalb derer ein Unternehmen operiert“ (S. 119). Dabei wird übersehen, dass sich im Prinzip Kosten verringern lassen, wenn die Aneignung der nötigen Qualifikationen vollständig in die Eigenverantwortung der Mitarbeiter gelegt wird und dies als Einstellungsvoraussetzung oder als Bedingung für die Weiterbeschäftigung installiert wird; ebenso bleibt der Standortwettbewerb um das ‚beste‘ Preis-Leistungsverhältnis auf den globalen Arbeitsmärkten

¹¹⁹ Insofern wird auf „geduldige Investoren“ gesetzt; vgl. Friedman (2007).

¹²⁰ Es handelt sich um einen Grundsatz der Global Sullivan Principles of Corporate Social Responsibility, die der King Report inkorporiert hat.

unthematisiert. Soweit aus dem King Report allerdings eine Mitverantwortung für die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter herauszulesen ist – immerhin sehen die Global Sullivan Principles eine solche Mitverantwortung ausdrücklich vor¹²¹ –, lässt sich auch hieraus eine Verpflichtung gegenüber dem Standort erkennen. Es hat vor diesem Hintergrund ökonomisch einfach wenig Sinn, erst in die Qualifikationen der Mitarbeiter zu investieren, um sie dann bei jeder sich bietenden Gelegenheit zugunsten eines anderen Standorts zu entlassen.

Managervergütungen

Für den King Report stellt die Frage der Angemessenheit der Managervergütung einen wichtigen Gesichtspunkt guter Unternehmensführung und -steuerung dar. Schließlich seien „Corporate Governance Prinzipien“ – und so auch der King Report – „unter anderem darum entwickelt worden, weil Investoren über die übermäßige Machtkonzentration in den Händen der Manager besorgt waren“ (S. 9). Corporate Governance habe auch den Sinn eines „Schutzes vor Gier“ (ebd.). Es wird also als Selbstverständlichkeit angenommen, dass Manager ihre Macht bzw. ihre Handlungsspielräume zugunsten ihrer eigenen (finanziellen) Interessen ausnutzen.

„Gier“ zählt (neben „Faulheit“ und „Angst“) für den King Report zu den „drei Unternehmenssünden“ (S. 8f.). Unter „Gier“ wird dabei insbesondere verstanden, dass „Führungskräfte kurzfristige Entscheidungen treffen, weil deren Einfluss auf ihre Aktienoptionen größer ist als der Einfluss einer anderen Entscheidung auf die langfristige Prosperität des Unternehmens.“

Wie aus den weiteren Ausführungen deutlich wird, erblickt der King Report in der „Gier“ des Managements selbst allerdings kein ethisches Problem, sondern einen Tatbestand, mit dem es sich einzurichten gilt. Der King Report atmet im Bereich Managervergütungen klar den Geist der Principal-Agent-Theorie. Der Grundsatz der Managervergütung lautet,

¹²¹ Dort ist von der Selbstverpflichtung die Rede, to „seek to provide training and opportunities for workers from disadvantaged backgrounds.“ (S. 247)

dass die „Höhe der Vergütung ausreichen sein sollte, um Führungskräfte mit denjenigen Qualitäten, die das Board für erforderlich hält, anzuwerben, zu binden und zu motivieren“ (S. 26). Dies ist das Anreiz-Beitrags-Denken. Von einer intrinsischen Motivation für die substantiellen Ziele des Unternehmens ist keine Rede – auch wenn diese im Hinweis auf die „[Führungs-]Qualitäten, die das Board für erforderlich hält“, verborgen liegen könnten.

Offenbar setzt der King Report die (ausschließliche?) Orientierung des Managements an den eigenen finanziellen Interessen als selbstverständlich und legitim voraus. Dies zeigt sich auch darin, dass in variablen Vergütungen nicht etwa ein Problem guter Unternehmensführung erblickt wird, sondern dessen Lösung. Diese sollen einen „substantiellen Anteil des Gesamtvergütungspakets bilden, um die Interessen der Führungskräfte auf denjenigen der Anteilseigner auszurichten...“ (S. 27). Es fragt sich, wie diese „Ausrichtung“ der Unternehmensführung (offenbar: im Ganzen) auf die Interessen der Aktionäre mit der Zurückweisung der „shareowner dominant theory“ (S. 11) vereinbar sein sollte. Unklar ist auch, wie ein Top-Management, das sich bei seinen Unternehmensentscheidungen durch die eigenen finanziellen Interessen soll leiten lassen dürfen, ein Verständnis für die Orientierung an der „Triple Bottom Line“ (S. 10, 91), für die „Fairness“ (S. 12) im Umgang mit Stakeholdern und für die Anerkennung ihrer „Rechte“ (S. 12) aufbringen können sollte. Sollte das ansonsten immer wieder betonte „Ausbalancieren“ der verschiedenen Wertgesichtspunkte und Interessen, für das dem Management ja ausdrücklich ein hoher Ermessensspielraum eingeräumt wird (S. 99), den Shareholder-Value und damit den Kontostand des Managements nicht (weiter) erhöhen, dann werden geldgesteuerte Manager auf dieses „Ausbalancieren“ eben verzichten.

Vermutlich ist im King Report nicht genügend bedacht, wie weitgehend seine (eher knappen) Ausführungen zur Vergütungsfrage in die Unternehmensführung und -steuerung eingreifen würden, sollten sie tatsächlich befolgt werden. Setzen die Ausführungen zur „Triple Bottom Line“ und zum Umgang mit Stakeholdern die Integrität der Unternehmensführung voraus, so soll nun doch wieder das blanke (langfristige) Eigeninteresse regieren. Auch die Verteilungsgerechtigkeit, die an anderer Stelle durch den Hinweis darauf angesprochen ist, dass „die Mitarbeiter am Unternehmenserfolg zu beteiligen sind“ (S. 93), gerät hier wieder vollständig aus dem Blick. Erklären lässt sich dieser Sündenfall wohl nur damit, dass der King Report sich bemühte, „die südafrikanische Praktiken in Übereinstimmung mit den besten internationalen Standards zu bringen“

(S. 59) – und zu dieser Zeit (2002) war der Glaube an die gute Steuerung des Unternehmens durch Anreize noch einigermaßen ungebrochen. Man kann abschließend immerhin feststellen, dass sich mit der dargelegten integrativen Grundhaltung des King Report überzeugend gegen solche vorerst verbliebenen punktuellen Inkonsistenzen argumentieren lässt.

9. Der Combined Code on Corporate Governance

9.1 Ziele, Akteure, Hintergründe

Der Combined Code on Corporate Governance wurde vom Financial Reporting Council (FRC) – „UK’s independent regulator responsible for promoting confidence in corporate reporting and governance“¹²² – im Jahre 2003 erstmalig (FRC 2003) und im Jahre 2006 in einer geringfügig überarbeiteten¹²³ Fassung vorgelegt (FRC 2006).¹²⁴ Zentrales Ziel des Combined Code ist es, „Standards guter Praxis“ hinsichtlich folgender Themenbereiche zu setzen (vgl. FRC 2006, Contents):

Section 1: Companies

- A Directors
- B Remuneration
- C Accountability and Audit
- D Relations with Shareholders

Section 2: Institutional Shareholders

- E Institutional Shareholders
- Schedule A: Provision on the design of performance-related remuneration
- Schedule B: Guidance on liability on non-executive directors
- Schedule C: Disclosure of corporate governance arrangements.

¹²² www.frc.org.uk/about, zugegriffen am 2. März 2008.

¹²³ www.frc.org.uk/corporate/combinedcode.cfm, zugegriffen am 3. März 2008.

¹²⁴ Die folgenden Seitenzahlen beziehen sich auf dieses Dokument.

Bezogen auf diese Themenbereiche benennt der Combined Code jeweils grundlegende Prinzipien („main and supporting principles“) sowie ergänzende Vorschriften („provisions“) (S. 1). An der London Stock Exchange notierte Unternehmen sind dabei verpflichtet, öffentlich zu berichten,

(a) inwieweit sie den Prinzipien des Codes gemäß handeln respektive welche spezifischen Umstände zu welchen Abweichungen von den Prinzipien des Codes geführt haben, und

(b) entweder zu bestätigen, dass sie entsprechend den Vorschriften des Codes handeln, oder für die Bereiche, wo dies nicht der Fall ist, zu erklären, warum Abweichungen von den Vorschriften des Codes bestehen („comply or explain“).

Mit Blick auf die gesetzlichen Vorschriften betont der Combined Code ausdrücklich: „Nothing in this Code should be taken to override the general requirements of law to treat shareholders equally in access to information“ (S. 2).

9.2 Beiträge zum Problemkreis ‚Managervergütungen‘

Der Combined Code nimmt vor allem im Teil B („Remuneration“, S. 11ff.) sowie im Anhang A („Provision on the design of performance-related remuneration“, S. 21) Stellung zur Frage der Angemessenheit von Managervergütungen. Mit Blick auf deren Höhe definiert der Combined Code folgendes „Grundprinzip“:

„Levels of remuneration should be sufficient to attract, retain and motivate directors of the quality required to run the company successfully, but a company should avoid paying more than is necessary for this purpose.“ (S. 11)

Mit dieser schlichten ‚Value-for-the-money‘-Sicht legt der Code zunächst zugrunde, dass geschäftsleitende Direktoren – ganz im Sinne der Principal-Agent-Theory – im Wesentlichen als *Homines oeconomici* zu verstehen sind, deren jeweilige Teilnahme- und Leistungsmotivation vor allem von der Höhe ihrer Vergütung abhängig ist. Nicht-ökonomische Determinanten der Motivation – wie Integrität, Commitment, Identifikation, Loyalität, Extra-Rollenverhalten oder intrinsische Motivation – werden damit praktisch als irrelevant eingestuft. Überdies geht der Combined Code davon aus, dass die (sachliche) „Qualität“ der Direktoren in einem unmittelbaren Zusammenhang mit dem (finanziellen) Erfolg des Unter-

nehmens steht. Die Realisierung eines angestrebten Unternehmenserfolgs erscheint damit geradezu als Optimierungsproblem: Einerseits müssen die Anreize genügend hoch sein, um entsprechend ‚Erfolg versprechende‘ Manager gewinnen, halten und leistungsbezogen motivieren zu können; andererseits sollten die Anreize aber auch nicht höher als hierzu erforderlich sein, da sonst in unnötiger Weise finanzielle Mittel (der Shareholder) ‚verschwendet‘ würden. Damit ist immerhin einer Beschränkung der Bezüge das Wort gesprochen. Die Bestimmung dieser Grenze wird jedoch ganz dem Markt bzw. den Machtverhältnissen (interessenbasiertes Bargaining) und darauf basierenden betriebswirtschaftlichen Nutzenüberlegungen überlassen, also von ethisch-normativen Kriterien freigestellt.

Bestätigung findet diese rein interessenbasierte Sichtweise in den „Code Provisions“, die festschreiben:

„The performance-related elements of remuneration should form a significant proportion of the total remuneration package of executive directors and should be designed to align their interests with those of shareholders and to give these directors keen incentives to perform at the highest levels.“ (S. 11)

Hier wird nochmals herausgestellt, dass eine Unternehmensführung „auf höchstem Niveau“ (womit offenbar auf nichts anderes abgestellt wird als auf die Erzielung höchstmöglicher Rentabilität) letztlich nur zu erwarten ist, wenn erhebliche Anteile der Vergütung der geschäftsführenden Direktoren erfolgsabhängig gestaltet, genauer: an „begeisternde“ bzw. „scharf machende [keen]“ monetäre Anreize geknüpft sind. Der Combined Code reduziert damit gute Unternehmensführung bzw. „best practice“ (S. 3) auf eine im Sinne der Shareholder optimale Unternehmensperformance. Das Problem des Konflikts zwischen dieser Anreizsteuerung des Managements und einer umfassend verstandenen Geschäftsintegrität kommt von vornherein gar nicht in den Blick. Eine nennenswerte Bedeutung der – unterhalb des Top-Managements angesiedelten – ‚normalen‘ Mitarbeiter (sog. „human resources“, S. 3) sowie der Vergütungsrelationen zwischen ihnen und dem Management für die Wertschöpfung wird in diesem Zusammenhang nicht gesehen oder zumindest nicht angesprochen.

Immerhin fordert der Combined Code eine – extern wie intern ausgerichtete – Relativierung der Managervergütungen. So schreibt das „Supporting Principle“ zur Höhe der Managervergütung fest:

„The remuneration committee should judge where to position their company relative to other companies. But they should use such comparisons with caution, in view of an upward ratchet of remuneration levels with no correspon-

ding improvement in performance. They should also be sensitive to pay and employment conditions elsewhere in the group, especially when determining annual salary increases." (S. 11)

Der Code stellt damit nicht nur (erneut) fest, dass Managervergütungen in ihrer Höhe ‚konkurrenzfähig‘ sein müssen, um qualifizierte Direktoren akquirieren und motivieren zu können; er thematisiert an dieser Stelle – mit aktuellem Bezug – auch das potenziell zunehmende „Missverhältnis“ zwischen der (fortwährend steigenden) Höhe der Managervergütung und der (aus Sicht des Codes längst nicht immer adäquaten) Entwicklung der Unternehmensperformance. Mit anderen Worten: Eine Vergütungspolitik, die sich ausschließlich an der – mit einem „upward ratchet“ verglichenen – Entwicklung der ‚Marktpreise‘ für Manager orientiert und die konkreten Führungsleistungen der Manager von der Vergütungsfrage ausblendet, wird vom Combined Code als „unvorsichtig“ apostrophiert. In diesem Sinne stellt der Code auch mit Bezug auf allfällige Abfindungszahlungen für Direktoren fest: „The aim should be to avoid rewarding poor performance“ (S. 12). Darüber hinaus fordert der Code im obigen „Supporting Principle“ auch eine interne Verhältnismäßigkeit der Managervergütung – und zwar dergestalt, dass sich der für die Vergütung der Direktoren zuständige Ausschuss („remuneration committee“) bei der Festlegung der (v.a. jährlichen) Steigerung der Managervergütungen durch „Sensibilität“ auszeichnen soll, indem er die Entlohnungs- und Arbeitsbedingungen innerhalb des Gesamtunternehmens respektive des Gesamtkonzerns berücksichtigt (S. 11). Quasi präzisierend hierzu stellt der Code an anderer Stelle fest:

„The total rewards potentially available should not be excessive.“ (S. 21)

Fazit: Der Combined Code weist im Bereich der Managervergütung die für Corporate-Governance-Initiativen typischen Sichtweisen auf. So reduziert er das Unternehmensinteresse auf das Kapitalverwertungsinteresse, nimmt Manager als rein extrinsisch gesteuerte *Homines oeconomici* wahr und geht von der Verbesserung der Unternehmensperformance durch erfolgsbezogene Incentive-Systeme für Manager aus. Darüber hinaus gibt er einige wenige, eher vage und nur ansatzweise ethisch motivierte Hinweise auf die inhärenten Probleme einer kontinuierlich steigenden Managervergütung, nämlich deren potenzielle Loslösung von den konkreten Führungsleistungen von den sonstigen Einkommensverhältnissen (jenseits des Top-Managements) sowie letztlich auch vom ‚richtigen Maß‘ unterhalb der Schwelle „exzessiver“ Vergütungen. Worin al-

lerdings – jenseits der schlichten Value-for-the-money-Optik – eine „exzessive“ Vergütung besteht bzw. was umgekehrt eine angemessene und faire Vergütung ausmacht und begründet, dazu finden sich im Combined Code keine Hinweise.

10. Der Sarbanes-Oxley Act

10.1 Ziele, Akteure, Hintergründe

Nach dem Enron-Skandal (vgl. Zandstra 2002; McLean/Elkind 2003; Thielemann 2005b) erließ die US-Regierung im Jahr 2002 den Sarbanes-Oxley Act (Sox). Das am 30. Juli 2002 von Präsident Bush verabschiedete Gesetz schreibt allen an US-Börsen notierten Unternehmen strenge Vorgaben bezüglich Governance-Mechanismen vor (Sox 2002).

Kern des Gesetzes bilden Anforderungen bezüglich externer Board-Mitglieder, einzurichtender Komitees, der Etablierung eines *Code of Ethics* sowie der persönlichen Haftung von CEO und CFO für die finanzielle Berichterstattung. Für den Umgang mit den definierten Standards empfiehlt der Sox den Grundsatz ‚*comply or explain*‘, wie es inzwischen auch das Europäische Corporate Governance Forum tut.¹²⁵ Das Gesetz soll so neue Accounting-Skandale vermeiden helfen und das Vertrauen der Anleger in die „Richtigkeit und Verlässlichkeit“ der veröffentlichten Finanzdaten wiederherstellen (Sox 2002, S. 1).¹²⁶

Der Sox fokussiert im Wesentlichen auf den Aktionärsschutz (Sox 2002, S. 1: „An act to protect investors“) und nimmt keinen Bezug auf die Perspektive weiterer Stakeholder (vgl. Leyens 2003, S. 94; White 2006, S. 8). Allerdings beansprucht die Initiative auch gar nicht, durch die Fokussierung auf die Rentabilitätsinteressen zugleich allen übrigen Ansprüchen nach Maßgabe ihrer Legitimität Rechnung zu tragen. Gemäß den syste-

¹²⁵ Vgl. die Erläuterung des ‚Comply or explain‘-Prinzips in Abschn. 7.1.

¹²⁶ Dieser „Code of Ethics“ versteht unter ‚Ethik‘ rein individuelle ethisch lediglich die „Ehrlichkeit“ und „Akkuratheit“ der Offenlegung von Finanzdaten sowie den Umgang mit sog. „conflicts of interest“.

matischen Kriterien verzichten wir deshalb hier auf eine umfassende Analyse des Sarbanes-Oxley Act.

10.2 Beiträge zum Problemkreis ‚Managervergütungen‘

Hohe Managergehälter sind nach dem Sox nicht per se ein Problem, sondern nur dann, wenn Manager ihre Position zur persönlichen Bereicherung nutzen. Der Fall Enron demonstrierte eindrücklich, welche Wege Top-Manager finden, um ihre Boni und anderen Bezüge in die Höhe zu treiben. Dabei nahmen sie Auswirkungen auf die Interessen anderer Stakeholder (v.a. Kunden, Mitarbeiter, Kleinaktionäre) in Kauf und schädeten somit dem Vertrauen in die Integrität des gesamten Finanzsystems (vgl. Powers 2002, Watkins 2003, S. 122; Maak/Ulrich 2007, S. 211f.).

Die richtige Einkommenshöhe definiert sich nach dem Sox (Sec 101) normativ durch die Selbstregulation im Wettbewerb vergleichbarer Positionen („comparable to private sector self-regulatory, accounting, technical, supervisory, or other staff or management positions“, S. 8). Der Sarbanes-Oxley Act zielt nicht auf die Herstellung von Einkommensgerechtigkeit als vielmehr auf den Schutz der Investoreninteressen. Manager werden für korrekte finanzielle Berichterstattung persönlich haftbar gemacht und ihr (opportunistischer) Handlungsspielraum wird beschränkt, um Geschäfte stärker am Wohl der Anteilseigner auszurichten (Shareholder-Orientierung).

Der Sarbanes-Oxley Act hat mehrere Auswirkungen auf Managergehälter (vgl. McDermott et al 2002; Narayanan/Seyhun/Nejat 2005; Fraidin et al. 2005; Maak/Ulrich 2007, S. 215ff.). So werden folgende Vergünstigungen verboten, die sich aus einem Beschäftigungsverhältnis ergeben können:

- Persönliche Kredite an Aufsichts- und Verwaltungsratsmitglieder, sowie Vorstände (Sec. 402, vgl. auch McDermott et al. 2002).
- Erlöse aus Aktienverkäufen von Managern während Zeiten, in denen der freie Verkauf von Wertpapieren für andere Angestellte ausgeschlossen wird (Sec 306).

Überdies sind der Vorstandsvorsitzende (CEO) sowie der Finanzvorstand (CFO) persönlich für die finanzielle Berichterstattung verantwortlich. Sollte es aufgrund von Unregelmäßigkeiten in der Buchführung notwendig werden, bereits eingereichte Finanzberichte zu korrigieren, müssen

die beiden Vorstände erhaltene Boni sowie realisierte Gewinne aus Aktienverkäufen zurückerstatten (Sec 304). Sollte die amerikanische Börsenaufsicht (SEC – Securities and Exchange Commission) die Untersuchung eines Unternehmens anordnen, können zusätzlich „außergewöhnliche Zahlungen“ (Boni, Aktienoptionen, erfolgsabhängige Vergütung, etc.) an Aufsichts- und Verwaltungsräte, Vorstände sowie andere leitende Angestellte zurückgehalten werden. Neu ist zudem, dass Manager sämtliche Aktien- bzw. Optionstransaktionen innerhalb von zwei Geschäftstagen an die SEC melden müssen.

Der Sox nimmt allerdings nicht in den Blick, dass Einkommen arbeitsteilig erzielt werden und dass Managervergütungen, die in keinem plausiblen Verhältnis mehr zu den Arbeitseinkommen der übrigen Beschäftigten stehen, einem Verständnis von guter Unternehmensführung zuwider laufen. Auch bleibt der negative Zusammenhang zwischen einseitig pekuniären Leistungsanreizen und einer ganzheitlich verstandenen Integrität des Managements unthematisiert. Die Auswirkungen des Gesetzes auf Managervergütungen entspringen der Principal-Agent-Logik, nach der sich die Unternehmensführung primär (oder gar letztlich allein) auf die Interessen der Investoren zu konzentrieren hat.

Teil IV:

Initiativen der Corporate Social Responsibility – unternehmensethisch beleuchtet

Auch bei den im Folgenden untersuchten sechs Initiativen, deren Fokus vor allem auf der sozialen (gesellschaftlichen) Verantwortung der Unternehmen liegt, wird unsere Analyse der oben angewandten Systematik folgen. Und auch hier wird eine der Initiativen, nämlich der Code of Conduct der Fair Labor Association, aufgrund der in Abschnitt 2.1 erörterten Kriterien nur mit Blick auf ihr spezifisches Problemlösungspotenzial untersucht, und zwar in diesem Fall bezüglich des Problems der Standorttreue.

11. Der UN Global Compact

11.1 Ziele, Akteure, Hintergründe

Der UN Global Compact (UNGC) ist eine Corporate-Citizenship- oder Corporate-Social-Responsibility-Initiative (Sprachgebrauch uneinheitlich), die 1999 vom damaligen UN-Generalsekretär Kofi Annan anlässlich des World Economic Forum in Davos vorgeschlagen und im Jahr 2000 in Kraft gesetzt wurde. Der Zweck der Initiative besteht im Aufbau „sozialer Legitimität“ der globalen Wirtschaft.¹²⁷ Der für die UN vergleichsweise neue Einbezug von Unternehmen ergibt sich dabei einerseits aus der ausdrücklichen Anerkennung der Geschäftstätigkeit von Unternehmen als einem wesentlichen Stützpfeiler für „Prosperität und Frieden“ – wobei diese Geschäftstätigkeit jedoch andererseits von ernsthaften „Dilemmata“ geprägt ist; genannt werden „ausbeuterische Praktiken, Korruption, Einkommensungleichheiten sowie Praktiken, die Innovation und Unternehmertum entmutigen.“ „Vertrauen und soziales Kapital“ können mit politi-

¹²⁷ www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html, zugegriffen am 19. Mai 2008.

schen Initiativen alleine nicht aufgebaut werden; die Politik braucht vielmehr die Unternehmen als Partner, die beim Aufbau einer prosperierenden, „nachhaltigen und fairen“ Weltwirtschaft mitwirken sollen, und zwar indem die Unternehmen selbst solche verantwortungsvollen Praktiken pflegen. In seiner Rede am World Economic Forum hielt Kofi Annan (1999) fest:

„I believe what I am proposing to you is a genuine compact, because neither side of it can succeed without the other ... What we have to do is find a way of embedding the global market in a network of shared values.“

Daraus und aus der Verankerung des UNGC bei den Vereinten Nationen ergibt sich die folgende Mission:

„The Global Compact strives to be the world's most inclusive voluntary initiative to promote responsible corporate citizenship, ensuring that business, in partnership with other social actors, plays its essential part in achieving the United Nations' vision of a more sustainable and equitable global economy.“ (UNGC 2005a, S. 2)

Der UNGC möchte mit zwei anvisierten Zielen zu einer breit angelegten, guten sozioökonomischen Entwicklung beitragen und den Aufbau „nachhaltiger“, d.h. in sozialer und ökologischer Hinsicht gut funktionierender Märkte unterstützen: Die Unternehmen sollen sich „auf rein freiwilliger Grundlage“ zu zehn Prinzipien verantwortungsvoller Geschäftsaktivität bekennen und darüber hinaus die Ziele der UN unterstützen.

Die zehn im UNGC zusammengestellten Prinzipien beruhen auf schon bestehenden Deklarationen und Vereinbarungen. Indem diese, insbesondere die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte, einen „universalen Konsens genießen“, lässt sich ihre Richtigkeit kaum ernsthaft bestreiten.¹²⁸ Die Prinzipien sind auf die Unternehmenssituation zugeschnitten und umfassen vier Bereiche: die allgemeinen Menschenrechte, die Arbeitnehmerrechte (ILO-Kernarbeitsnormen), den Umweltschutz und die Korruptionsbekämpfung. Die Unternehmen sind aufgerufen, die folgenden Prinzipien „anzunehmen, zu unterstützen und innerhalb ihrer Einflussphäre [sphere of influence] in Kraft zu setzen“:

¹²⁸ www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html, zugegriffen am 19. Mai 2008.

Human Rights

- Principle 1: Businesses should support and respect the protection of internationally proclaimed human rights; and
- Principle 2: make sure that they are not complicit in human rights abuses.

Labour Standards

- Principle 3: Businesses should uphold the freedom of association and the effective recognition of the right to collective bargaining;
- Principle 4: the elimination of all forms of forced and compulsory labour;
- Principle 5: the effective abolition of child labour; and
- Principle 6: the elimination of discrimination in respect of employment and occupation.

Environment

- Principle 7: Businesses should support a precautionary approach to environmental challenges;
- Principle 8: undertake initiatives to promote greater environmental responsibility; and
- Principle 9: encourage the development and diffusion of environmentally friendly technologies.

Anti-Corruption

- Principle 10: Businesses should work against corruption in all its forms, including extortion and bribery.

Um am UNGC teilzunehmen, reicht ein einfacher, vom Board eines Unternehmens autorisierter Brief des CEO an den UN-Generalsekretär aus, in dem die Unterstützung für den UNGC und seine Prinzipien erklärt wird.¹²⁹ Damit geht das Unternehmen eine moralische Verpflichtung ein: „Companies that have signed on to the Global Compact are required to

¹²⁹ www.unglobalcompact.org/HowToParticipate/Business_Participation/How_To_Join_the_Global_Compact.html, zugegriffen am 19. Mai 2008.

work towards implementation of the ten principles.“¹³⁰ Es wird nicht erwartet, dass Unternehmen die zehn Prinzipien sofort nach ihrem Bekenntnis vollumfänglich befolgen – wobei ja auch unklar ist, was dies im Einzelnen bedeutet. Vielmehr wird die Mitgliedschaft als „langfristiger Prozess der kontinuierlichen Performanceverbesserung“ begriffen (ebd.). Dazu gehört, dass jährlich ein „Communication on Progress (COP)“ genannter Bericht einzureichen ist. Die „Freiwilligkeit“ des UNGC zeigt sich dabei darin, dass es den Unternehmen vollkommen freigestellt ist, wie weitgehend die „Fortschritte“ bei der Umsetzung der UNGC-Prinzipien sein sollen; allerdings müssen sie über irgendwelche Fortschritte berichten können.

Zu den Maßnahmen, die in den Dienst der Zielerreichung gestellt werden, gehören neben der Unterstützung bei der aktiven Umsetzung der zehn Prinzipien eine Reihe von Mechanismen, die diese Umsetzung ermöglichen und befördern sollen: Dialoge über Richtlinien, Lernforen, nationale oder regionale Netzwerke sowie partnerschaftliche Projekte.¹³¹

Eine experimentelle Phase des UNGC ist 2005 zum Abschluss gekommen. Diese erste Phase war gekennzeichnet von einer rasch anwachsenden Zahl von Mitgliedern, durch das Hinzufügen des zehnten Prinzips bezüglich Korruption (2004) sowie durch konstruktive Kritik – die auch das mangelnde Engagement der Unternehmen umfasste – aus allen gesellschaftlichen Gruppen. Dies führte zu einer strategischen Überprüfung des UNGC. Infolge dieser Überprüfung soll die zweite Phase (seit 2005) von stärkerer thematischer Fokussierung, mehr Transparenz und Konzentration auf nachhaltige Wirkung gekennzeichnet sein („greater focus, transparency and sustained impact“; UNGC 2005a, S. 1). Dies soll erreicht werden durch ein neu entwickeltes „governance framework“ sowie diverse Einzelmaßnahmen – und vor allem durch eine Vertiefung des Engagements der Mitglieder mittels einer stärker strukturierten Kommunikation über ihre praktischen Fortschritte (Communication on Progress). Um die „Integrität“ des UNGC zu wahren, werden Mitgliedsfirmen, die es versäumen, einen COP-Report einzureichen, auf der

¹³⁰ www.unglobalcompact.org/HowToParticipate/Business_Participation/Implementing_the_Principles.html, zugegriffen am 19. Mai 2008.

¹³¹ www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html, zugegriffen am 19. Mai 2008.

UNGC-Website als „non-communicating“ oder „inactive“ markiert oder können gar ausgeschlossen werden.¹³²

Damit greift der UNGC Kritik seitens zahlreicher Akteure der Zivilgesellschaft auf, die die Mitgliedschaft vieler Firmen beim UNGC als bloße Lippenbekenntnisse abtun und sie des sog. „Bluewashing“ bezichtigen.¹³³ Auch Unternehmen, die die Grundsätze des UNGC ernsthaft vertreten, möchten nicht mit den sog. „laggards“ bzw. „mit den jeweils schlimmsten Fällen von Fehlverhalten“ seitens der kritischen Zivilgesellschaft „in einen Diskussionskorb geworfen werden“ (Leisinger 2006, S. 18).¹³⁴ Auch diesem Anliegen dient die sanfte Sanktionierung der „non-reporters“ durch das ‚naming and shaming‘ (keine offizielle UNGC-Sprachregelung) auf der UNGC-Website.

Der UNGC ist eine ausdrücklich freiwillige („purely voluntary“), rechtlich nicht bindende Initiative zur Förderung von nachhaltiger Entwicklung und gutem „Corporate Citizenship“. Sie versteht sich als ein Netzwerk von Firmen und Stakeholdern, das den Erfahrungsaustausch und die Lernprozesse im Hinblick auf die Wirksamkeit der zehn universell akzeptierten Prinzipien für eine global nachhaltige Entwicklung thematisiert und deren moralische Verbindlichkeit ins Zentrum stellt. Der UNGC will auch in Zukunft nicht von einem „Integrity“-Ansatz zu einem „Compliance“-Ansatz übergehen (wobei unter „Compliance“ hier Rechtsverbindlichkeit verstanden wird).¹³⁵ Die Initiative versteht sich vielmehr weiterhin als Informations- und Austausch-Netzwerk sowie als komplementäres Instrument zu Initiativen der nationalen Gesetzgebung und zur internationalen Regulierung, nicht aber als Instanz der Überwachung von

¹³² Ebd., S. 4. Vgl. auch www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/integrity.html, zugegriffen am 19. Mai 2008.

¹³³ Vgl. www.corpwatch.org, <http://globalcompactcritics.blogspot.com>, zugegriffen am 19. Mai 2008.

¹³⁴ Klaus M. Leisinger ist Präsident und Geschäftsführer der Novartis Stiftung für nachhaltige Entwicklung. Er war unter Kofi Annan Sonderberater des UN-Generalsekretärs für den UN Global Compact.

¹³⁵ „The Global Compact ... is not now and does not aspire to become a compliance-based initiative. Nevertheless, safeguarding the reputation, integrity and good efforts of the Global Compact and its participants requires transparent means to handle credible complaints of systematic or egregious abuse of the GC's overall aims and principles.“ Vgl. www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/integrity.html, zugegriffen am 19. Mai 2008.

Unternehmensverhalten, nicht als regulierende Behörde und ebenso wenig als Public-Relations-Kanal.

11.2 Das unternehmensethische Konzept

Der integrativ-ethische Charakter des UNGC

Der UNGC ist eine ethisch-normativ ausgerichtete Initiative: Sie beansprucht für die von ihr vertretenen Prinzipien normative Geltung und Nachachtung aus keinem anderen Grund als dem, dass diese „weithin geteilten“ Prinzipien und die ihnen zugrunde liegenden Werte ethisch berechtigt sind.¹³⁶ Diese universal gültigen Wertorientierungen und elementaren Grundprinzipien sollen auch im Geschäftsalltag gelten und von den Unternehmen aus freien Stücken und aus moralischer Einsicht anerkannt, befolgt und öffentlich vertreten werden.

Damit entspricht der UNGC dem Grundsatz einer Ethik mit Moral. Entsprechend wird auf die „Integrität“ und das „aktive Engagement“ der Unternehmen großes Gewicht gelegt.¹³⁷ Dieses Commitment wird bereits durch den von jedem die Mitgliedschaft anstrebenden Unternehmen verlangten initialen Brief an den Generalsekretär unterstrichen, mit dem sich die Unternehmen moralisch verpflichten, den Global Compact und seine Prinzipien zu unterstützen, ihnen gemäß zu handeln und für diese auch „öffentlich einzutreten“.¹³⁸ Solche Selbstverpflichtungen nach außen und innen durch den Repräsentanten und obersten Verantwortlichen eines Unternehmens haben durchaus Gewicht und unterstreichen die morali-

¹³⁶ Kofi Annan (1999) spricht von „shared“ und „agreed values and principles“.

¹³⁷ Vgl. etwa www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/integrity.html, zugegriffen am 19. Mai 2008.

¹³⁸ www.unglobalcompact.org/HowToParticipate/Business_Participation/How_To_Join_the_Global_Compact.html. – Diesem Anspruch kam etwa Daniel Vasella, CEO der Novartis, einer der Erstunterzeichner des UNGC, nach, indem er die Außenministerin der USA, Condoleezza Rice, am Weltwirtschaftsforum in Davos 2006 mit Menschenrechtsfragen im Spannungsfeld des „war on terrorism“ vor dem erstaunten (Welt-)Publikum konfrontierte – womit Vasella zugleich die Unteilbarkeit der Menschenrechte unterstrich, für die er als CEO einstehe. Vgl. Financial Times: Davos Diary, 27. Januar 2006.

sche Verbindlichkeit der Prinzipien des UNGC. Es wird für das Unternehmen und seine Mitarbeiter danach schwer, dem Geist dieser Prinzipien entgegen zu handeln. Dies ist ja gerade der Sinn der – andernfalls bloß symbolischen – Aufforderung und Einladung des UNGC an die Unternehmenswelt.

Der UNGC ist überdies klar integrativ-ethisch (und nicht etwa separativ) ausgerichtet. Es wird also nicht etwa darauf abgestellt, dass (wie auch immer erzielte) Überschüsse für wohltätige Zwecke ausgegeben werden. Ausdrücklich wird betont, dass der UNGC nicht bloß eine „Zugabe [add-on]“ ist; vielmehr verpflichten sich die Unternehmen, die Prinzipien zu einem „integralen Bestandteil der Unternehmensstrategien und Geschäftsprozesse werden zu lassen.“¹³⁹ Sie verpflichten sich zum bemerkenswert weitreichenden Selbstanspruch, „einen Prozess der Veränderung der Geschäftsprozesse einzuleiten, so dass der Global Compact und seine Prinzipien zu einem Bestandteil der Strategie, der Unternehmenskultur und des Geschäftsalltags werden.“¹⁴⁰ Zur Unterstützung der Unternehmen bei ihrem Bemühen, die UNGC Prinzipien zu „internalisieren“, wird ein eigens entwickeltes „Toolkit“ angeboten.¹⁴¹

Auch der Stellenwert, der den Stakeholdern und dem Stakeholderdialog eingeräumt wird, verweist auf ein modernes, im Kern diskursives Ethikverständnis. Nicht nur ist die Ausgestaltung und Weiterentwicklung des UNGC selbst von einer Vielzahl „relevanter sozialer Akteure“ geprägt, zu denen neben Regierungen und Unternehmen auch Stakeholder zählen.¹⁴² Auch die Bereitschaft, mit den Stakeholdern eines Unternehmens in den Dialog zu treten, und die Offenheit für deren Ansichten gehören zu den „Schlüsselerfolgsk Faktoren für die Implementierung der Prinzipien des Global Compact“ – und damit zumindest indirekt zu den

¹³⁹ www.unglobalcompact.org/HowToParticipate/Business_Participation/Implementing_the_Principles.html, zugegriffen am 19. Mai 2008.

¹⁴⁰ www.unglobalcompact.org/HowToParticipate/Business_Participation/How_To_Join_the_Global_Compact.html, zugegriffen am 19. Mai 2008.

¹⁴¹ www.unglobalcompact.org/HowToParticipate/Business_Participation/Implementing_the_Principles.html, zugegriffen am 19. Mai 2008.

¹⁴² www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html, zugegriffen am 19. Mai 2008; vgl. auch UNGC (2005b).

Grundpflichten, die UNGC-Unternehmen eingehen.¹⁴³ Auch das angebotene ‚Toolkit‘ zur Implementierung sieht vor, dass „Stakeholderdialoge einen integralen Bestandteil“ dieses Prozesses bilden.¹⁴⁴

Der UNGC repräsentiert also nicht einfach einen monologisch festgelegten ‚Code of Conduct‘, sondern versteht sich als eine *Dialog- und Lernplattform* bzw. ein „Netzwerk von Unternehmen und anderen Stakeholdern“ (UNGC 2007, S. 6). Das ergibt sich nicht nur aus der spezifisch modernen Konstellation einer pluralistischen Gesellschaft, in der ethische Fragen kontrovers sind, sondern auch aus dem übergreifenden Charakter der Prinzipien; diese stellen ja keine einfach ‚anwendbaren‘ Ethik-Rezepte dar, vielmehr ist ihre Bedeutung mit Blick auf die spezifische Situation eines Unternehmens stets klärungsbedürftig. Bei dieser Klärung der situativen Bedeutung der Prinzipien sollen die Stakeholder konsultiert werden. Dies bedeutet – in den Worten Klaus M. Leisingers (2006b, S. 18) –, dass „keinem Thema auszuweichen ist“, sondern sich auch dort den Einwänden der Kritiker zu stellen, „wo es argumentativ weh tun könnte.“ Sie könnten ja schließlich Recht haben.

Damit wird aber auch deutlich, dass die Stakeholder – also Gruppen oder deren Repräsentanten, die berechnigte Anliegen gegenüber einem Unternehmen haben könnten – nicht nur ‚relevant‘ sind, soweit sie auf den Unternehmenserfolg Einfluss ausüben können, sondern weil sie Vertreter zumindest potenziell legitimer Ansprüche sind. Und deren Geltungsanspruch ist unter mündigen Subjekten dialogisch zu klären. Insofern grenzt sich der UNGC nicht nur von separativen, sondern auch von instrumentalistischen Konzeptionen ab und ist klar einem modernen, integrativen Verständnis von Unternehmensethik zuzuordnen.

Auch der Gesichtspunkt der Zumutbarkeit wird vom UNGC berücksichtigt: An die Unternehmen werden nicht beliebige, möglicherweise überbordende moralische Forderungen gerichtet, sondern nur solche, die in ihrem „Einflussbereich [sphere of influence]“ liegen¹⁴⁵ – sei es, dass sie

¹⁴³ www.unglobalcompact.org/HowToParticipate/Business_Participation/Implementing_the_Principles.html, zugegriffen am 19. Mai 2008.

¹⁴⁴ www.unglobalcompact.org/HowToParticipate/Business_Participation/Implementing_the_Principles.html, zugegriffen am 19. Mai 2008.

¹⁴⁵ www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html, zugegriffen am 19. Mai 2008.

selbst durch ihre Tätigkeit die UNGC-Prinzipien berühren, oder sei es, dass sie Gefahr laufen, Menschenrechtsverletzungen direkt oder indirekt zu unterstützen („Komplizenschaft“). Selbstverständlich sind die Begriffe „Einflussbereich“ und „Komplizenschaft“ auslegungsbedürftig, aber dies auch nicht beliebig. Sie stellen Gesichtspunkte in der öffentlichen Auseinandersetzung zwischen Unternehmen und Zivilgesellschaft dar. Bei diesen Auseinandersetzungen darf ein Unternehmen durchaus argumentieren, dass die Beachtung einer bestimmten moralischen Forderung außerhalb seiner Einflussosphäre liegt. Damit ist der zu prüfende Anspruch erhoben, dass es unter den gegebenen oder auch unter jeden erdenklichen Rahmenbedingungen unzumutbar (d.h. zu viel verlangt) wäre, diese Forderung zu erfüllen.

Instrumentalistische Anklänge

Trotz seines klaren integrativ-ethischen Fundaments ist der UNGC stellenweise auch von funktionalistischen bzw. instrumentalistischen Argumentationsmustern geprägt. So „vertraut“ der UNGC für seine Umsetzung nicht auf „regulatorische Maßnahmen“, sondern auf eine Mischung aus „öffentlicher Rechenschaftslegung, Transparenz und dem aufgeklärten Eigeninteresse der Unternehmen“.¹⁴⁶ Damit scheint weniger das ethisch aufgeklärte als das strategisch geklärte Eigeninteresse (im Sinne des langfristig durchsetzbaren, wahren und insofern wohlverstandenen Eigeninteresses) gemeint zu sein. Dies zeigt sich auch in dem Hinweis, dass es „legale, moralische und kommerzielle“ Gründe dafür geben soll, dass Unternehmen „Menschenrechtsfragen innerhalb ihres eigenen Tätigkeitsfeldes ansprechen“ (UNGC 2005b, S. 6f.) – als gäbe es gar keine Konflikte zwischen diesen legalen oder moralischen Gründen einerseits und „kommerziellen“ Interessen andererseits. Entsprechend bietet der UNGC den Unternehmen an, ihnen „mehr Klarheit beim Herausstellen ... des *business case* [also der ökonomischen Vorteilhaftigkeit] für Menschenrechte“ zu geben, sollten sie denn daran Zweifel haben:

¹⁴⁶ Vgl. auch für die folgenden Quellen www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html, zugegriffen am 19. Mai 2008.

„The adage that you can ‘do well by doing good’ has indeed become one of the strongest value propositions in support of responsible business practices.” (UNGC 2007, S. 4)

Mit „doing well“ wird auf den Unternehmenserfolg, mit „doing good“ auf die ethisch begründeten Prinzipien Bezug genommen. Die Botschaft lautet also: ‚Ethik zahlt sich langfristig aus‘:

„Responsible business practices not only contribute to the well-being of stakeholders, they have increasingly become a long-term value proposition for business itself.” (UNGC 2007, S. 7)

Wer Prinzipien wie die des UNGC als Prinzipien ernst nimmt, bedarf allerdings einer solchen utilitären Motivation gar nicht. Denn man hat entweder in seinem Handeln vorbehaltlos beachtete Prinzipien – oder eben nicht.

Auch die Begründung an die Adresse der Unternehmen für den Beitritt zum UNGC („Why participate?“) mutet zumindest latent funktionalistisch an: Der Beitritt soll dazu beitragen, „Risiken zu managen“ – offenbar sind damit Reputationsrisiken gemeint, deren Bewältigung in der Regel erfolgsrelevant ist. Das „Firmen- und Markenmanagement, die Mitarbeitermotivation, und die Produktivität“ sollen „verbessert“ werden können durch die Mitgliedschaft. Was aber, wenn die Befolgung einzelner UNGC-Prinzipien keine solchen für den Geschäftserfolg positiven Ergebnisse zeitigt? Oder, gemessen an den Erwartungen des Kapitalmarktes, zu geringe? Oder gar negative? Darauf gibt der UNGC keine Antwort. Behielte die instrumentalistische Begründung das letzte Wort, dann wäre in diesen Fällen eben von der Implementierung der entsprechenden Prinzipien – je nach Wettbewerbssituation – Abstand zu nehmen, da sich ‚Ethik‘ hier nicht oder nicht genügend auszahlen würde. Die angedeuteten instrumentalistischen „Motivationsversuche“ sind nicht nur unnütz, sondern ein Stück weit sogar hinderlich, um den ethisch-praktischen Sinn der öffentlich deklarierten Selbstbindung an Prinzipien zu verdeutlichen.

Wohl aus diesem sachlichen Grundanliegen heraus ist die Botschaft des UNGC weit von einer letztlich instrumentalistischen entfernt. So werden in der Begründung („Why participate?“) primär durchaus ethisch substanzielle Gründe angeführt. Ein guter Grund für die Teilnahme eines Unternehmen sei etwa darin zu sehen, „praktische Lösungen für aktuelle Probleme im Zusammenhang von Globalisierung, nachhaltiger Entwicklung und Unternehmensverantwortung zu finden“ – womit offenbar ethisch bestimmte „Probleme“ gemeint sind. Oder die Unternehmen sol-

len beitreten, um „der globalen Reichweite der UNO Schwung zu verleihen.“ Und die oben bereits angesprochenen „Risiken“ sollen dadurch – und nur dadurch – gemeistert werden, dass „die Unternehmen eine proaktive Haltung gegenüber [im Sinne der UN-Ziele bzw. der UNGC-Prinzipien] kritischen Fragen einnehmen.“

Dieses bei genauerer Lesart unzweideutige Primat der Ethik kommt auch in dem auf den ersten Blick eher funktionalistisch geprägten „Leitfaden für das Engagement beim Global Compact der Vereinten Nationen“ zum Ausdruck (UNGC 2007, S. 7). So sind die „direkten“ „Vorteile der Mitwirkung [value of participation]“ stets Vorteile im Sinne der ethisch begründeten UNGC-Prinzipien. Die Mitgliedschaft erlaube beispielsweise den „Austausch über Erfahrungen und gute Methoden [good practice], die Anregungen für praktische Lösungen und Strategien geben, um heraus- und auffordernde [challenging] Probleme zu meistern.“ Dies impliziert, dass ein intrinsisches Interesse auf Seiten der Unternehmen vorhanden ist, zur Lösung dieser ethisch bestimmten Probleme beitragen zu wollen. Erst an zweiter Stelle werden „indirekte“ Geschäftsvorteile genannt, etwa eine „erhöhte Legitimität [womit Akzeptanz gemeint ist] und die ‚licence to operate‘, insbesondere in den Entwicklungsländern“, und zwar gerade, „weil die Geschäftspraktiken auf universalen Werten basieren“. Zu erinnern ist auch an die moralische Bedingung der Teilnahme: „Eine Mitgliedschaft beim UN Global Compact steht jedem Unternehmen offen, das sich ernsthaft dazu verpflichtet, die Prinzipien des Global Compact in seine Geschäftsprozesse und innerhalb seiner Einflussphäre zu implementieren und über Fortschritte zu berichten.“¹⁴⁷ Unternehmen, deren Beitritt bloß ein Lippenbekenntnis ist, steht der Beitritt also streng genommen nicht offen – jedenfalls nicht moralisch, was durch die 2005 eingeführte Möglichkeit des Ausschlusses von „non-reporters“ unterstrichen wird.

¹⁴⁷ www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/faq.html, zugegriffen am 19. Mai 2008.

Verdiente Reputation und die neue Eigendynamik zwischen Unternehmen und Zivilgesellschaft

Damit erscheinen die prima facie instrumentalistischen Argumente in einem anderen Licht. Dieses erschließt sich in der initialen Rede Kofi Annans (1999) am Weltwirtschaftsforum. Annan spricht von dem „enormen Druck“ der zivilgesellschaftlichen Akteure auf die Politik dahingehend, den Standards in den drei Bereichen, die der UNGC von Anfang an vorsah (Menschenrechte, Arbeitsstandards und Umweltschutz), in der globalen Wirtschaft Nachachtung zu verschaffen. Annan hält diese Anliegen ausdrücklich für legitim. Für verfehlt hält er hingegen „Begrenzungen des Welthandels“, auch solcher, „die darauf abzielen, diese Standards sicherzustellen“. Vielmehr wählt er mit dem UNGC den Weg der „Freiwilligkeit“. Dieser selbst ist allerdings nicht so ohne weiteres „freiwillig“, denn dem besagten Druck der Zivilgesellschaft unterliegen auch zunehmend die Unternehmen. Im Fall der Missachtung der Grundprinzipien des UNGC drohen das öffentliche *naming and shaming* und damit schwere Reputationsschäden, abwandernde Kunden, schlecht motivierte Mitarbeiter usw.

Annan spricht die Mitglieder der versammelten Unternehmerschaft wohl sehr bewusst als moralische Akteure, als ‚Good Corporate Citizens‘ an, auch wenn einzelne Unternehmen noch nicht wirklich als solche agieren. Er offeriert ihnen, an der Reputation der Vereinten Nationen als einem „authoritative convener and facilitator“¹⁴⁸ teilzuhaben, denn angesichts des zunehmenden und im Kern berechtigten Drucks der Zivilgesellschaft können öffentlich exponierte Unternehmen kaum umhin, sich als verantwortliche ‚Unternehmensbürger‘ zu profilieren. Er bietet ihnen an, „den Dialog zwischen Ihnen [den angesprochenen Unternehmen] und anderen sozialen Gruppen [der Zivilgesellschaft] zu erleichtern, um praktikable Lösungen für die berechtigten Anliegen zu finden, die diese Gruppen aufwerfen.“ Unternehmen, die den UNGC-Prinzipien ernsthaft nachleben, werden – so die nicht unbegründete Hoffnung – vom Druck der zivilgesellschaftlichen Akteure verschont bleiben oder gar mit Lob und Unterstützung (letztlich in Form von Kaufkraft und Mitarbeiterengagement) bedacht werden. Umgekehrt dürften die Nicht-Unterzeichner

¹⁴⁸ www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html, zugegriffen am 19. Mai 2008.

sozusagen unter ‚ethischen‘ Druck geraten, woraus eine Art ‚Ethikwettbewerb‘ resultieren könnte. Vorausgesetzt wird dabei natürlich, dass die Unternehmen dem UNGC um seiner ethischen Prinzipien willen beitreten.

In dieser Interpretation entspricht der UNGC der Idee verdienter Reputation. Die oben bereits angesprochene Mischung aus „öffentlicher Rechenschaftslegung, Transparenz und dem aufgeklärten Eigeninteresse der Unternehmen“ (ebd.), besteht in dieser Lesart darin, dass die Unternehmen, die sich ernsthaft dem UNGC verpflichten und sich dadurch in Wort und Tat öffentlich als Good Corporate Citizens exponieren, auf „bislang unbekannte Chancen [im Sinne von Markterfolgen] stoßen“, weil sie verdientes „Vertrauen aufbauen“ können (UNGC 2007, S. 4) und Stakeholdersupport von zahlenden Kunden, motivierten Mitarbeitern und allgemein von kritischen Beobachtern erhalten. Der UNGC möchte dazu beitragen, den „business case“ für die von ihm getragenen Prinzipien „zu etablieren“. ¹⁴⁹ Dieser „business case“ existiert also nicht einfach generell, wie es der Ökonomismus aus letztlich metaphysischen Gründen ‚theoretisch‘ annimmt, sondern bedarf der *praktischen* Anstrengung – seitens der zivilgesellschaftlichen Akteure, die Unternehmen öffentlich für fragwürdige Verhaltensweisen kritisieren, und ebenso seitens der Unternehmen selbst, die diese Herausforderung annehmen, sich dadurch öffentlich profilieren und so mit einem verdienstermaßen höheren Goodwill der Stakeholder rechnen dürfen.

Auf dem schmalen Grat zwischen opportunistischer Anpassung an (erfolgsrelevante) „Erwartungen“ einerseits und verdienter Reputation andererseits hält sich der UNGC klar an Letztere. Es dürfte schwer sein, sich mit dem Logo der Vereinten Nationen bzw. der Mitgliedschaft beim UNGC zu schmücken ¹⁵⁰ und zugleich etwa der „Komplizenschaft“ mit Menschenrechtsverletzungen bezichtigt zu sein. Insofern erhöht der Glo-

¹⁴⁹ www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/faq.html, zugegriffen am 19. Mai 2008, Hvh. d. Verf.

¹⁵⁰ Der Gebrauch des Logos ist streng geregelt und auf Ausbildungsmaterialien sowie auf Dokumente beschränkt, mit denen ein Unternehmen für die Ziele des UNGC wirbt und für sie einsteht. Keinesfalls dürfe suggeriert werden, dass das Global Compact Office die Aktivitäten eines Mitgliedsunternehmens absegnet. Vgl. www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/gc_logo_policy.html, zugegriffen am 19. Mai 2008.

bal Compact gleichsam die Messlatte, indem er mit einem vergleichsweise sparsamen Konzept hohe Anforderungen in Sachen ethischer Ernsthaftigkeit stellt.¹⁵¹

Dies hat allerdings umgekehrt zur Konsequenz, dass gerade die 4.300 Unternehmen, die dem UNGC beigetreten sind (Stand: Juni 2008),¹⁵² „sich gegen Bluewashing-Vorwürfe verteidigen müssen,“ da sie sich ethisch exponieren, „aber die 45.000 Unternehmen, die nicht Mitglieder sind, die müssen nicht Rechenschaft ablegen, warum sie nicht den Mut zu globalen Standards haben.“¹⁵³ Dies ist in der Tat eine „Schieflage“ (Leisinger) bzw. ein Paradox, das auf die Grenzen rein „freiwilliger“, dem Anspruch nach allein moralisch, aber in keiner Weise rechtlich verbindlicher Initiativen hindeutet. Entsprechend scheint die Dynamik des UNGC etwas nachgelassen zu haben. Von den 3.799 im Februar 2008 registrierten Mitgliedsfirmen hatten es 433 (also 11,4 Prozent) versäumt, einen „Communication on Progress (COP)“ fristgerecht einzureichen; weitere 523 Mitgliedsfirmen waren als „inactive“ markiert, da sie innerhalb der letzten zwei Jahre keine COP vorgelegt haben.¹⁵⁴ Zuvor waren 394 Unternehmen ganz vom UNGC ausgeschlossen worden.¹⁵⁵ Den damit verbundenen Reputationschaden schätzen diese Firmen also als kleiner ein als den Aufwand, einen Bericht über erreichte Fortschritte bei der Umsetzung der UNGC-Prinzipien zu verfassen – vermutlich, weil es wenig zu berichten gibt.

Moralische Verbindlichkeit vs. Rechtsverbindlichkeit

Die Kritik am Global Compact durch zivilgesellschaftliche Akteure ist zum Teil massiv. Stets wird die „fehlende Verbindlichkeit“ und der Man-

¹⁵¹ Vgl. den programmatischen Titel des von Claude Fussler herausgegebenen Bandes „Raising the Bar: Creating Value with the United Nations Global Compact“, Sheffield 2004.

¹⁵² Vgl. www.unglobalcompact.org/ParticipantsAndStakeholders/index.html, zugegriffen am 20. August 2008.

¹⁵³ So Klaus M. Leisinger an einem Podium der Bertelsmann Stiftung (2006, S. 26).

¹⁵⁴ www.unglobalcompact.org/ParticipantsAndStakeholders/search_participant.html, zugegriffen am 19. Mai 2008.

¹⁵⁵ www.unglobalcompact.org/NewsAndEvents/news_archives/2008_01_28.html, zugegriffen am 19. Mai 2008.

gel an „Kontrollmechanismen“ moniert.¹⁵⁶ Dabei wird allerdings übersehen, dass dem UNGC sehr wohl ein hohes Maß an Verbindlichkeit zukommt, allerdings bloß an moralischer Verbindlichkeit: So gut wie niemand hält die UNGC-Prinzipien für ethisch falsch. Überdies ist der UNGC durch seine UN-Anbindung im höchsten Maße exponiert. Darum ist er auch alles andere als ein „zahnloser Papiertiger“; und er eignet sich auch kaum als „Feigenblatt“.¹⁵⁷ Denn der UNGC bietet den zivilgesellschaftlichen Akteuren ja erst die Möglichkeit, Unternehmen, die ihm beigetreten sind, an ihrem selbst deklarierten Anspruch zu messen, die UNGC-Prinzipien nach Geist und Buchstabe zu befolgen. Insofern besteht hier durchaus auch ein „Kontrollmechanismus“. Allerdings ist es nicht das UNGC Office, sondern die kritische Öffentlichkeit, welche die UNGC-Mitgliedsfirmen „kontrolliert“ – nämlich im Hinblick auf ethische, insbesondere menschen- und grundrechtliche Gesichtspunkte guter Unternehmensführung. In diesem Mechanismus liegt der tiefere Sinn des UNGC als „Forum des Lernens und des Austausches von Erfahrungen“ (UNGC 2007, S. 6).

Die Grenzen dieses Mechanismus werden zunehmend erkennbar: Die systematische Möglichkeit eines unfairen Wettbewerbs, bei dem das verantwortungsbewusste Unternehmen ‚der Dumme‘ ist, also Wettbewerbsnachteile zu gewärtigen hat, gerade weil es verantwortungsvoll agiert, ist ja auch der Grund, warum das integrative Konzept von Unternehmensethik die Dimension der ordnungspolitischen Mitverantwortung der Unternehmen systematisch einschließt. Wirtschaftsethisch aufgeklärte Unternehmensleitungen und Wirtschaftsverbände befürworten eine Rahmenordnung des Wettbewerbs, welche verantwortungsvolles Wirtschaften zumutbar macht; sie engagieren sich deshalb *für* statt wie noch üblich gegen entsprechende rechtsverbindliche Standards. Indem der UNGC allein auf moralische Verbindlichkeit und ausdrücklich nicht auf Rechtsverbindlichkeit setzt, blendet er diesen Zusammenhang jedoch aus; er kann daher nur bedingt als integrativ klassifiziert werden.¹⁵⁸

¹⁵⁶ Vgl. exemplarisch www.amnesty.ch/de/themen/wirtschaft-menschenrechte/global-compact, zugegriffen am 19. Mai 2008.

¹⁵⁷ So aber die Erklärung von Bern: www.evb.ch/p25012945.html, zugegriffen am 19. Mai 2008.

¹⁵⁸ Vgl. dazu die kritischen Gedanken in Ulrich (2004).

Dabei wird häufig übersehen, dass der UNGC eine – wie auch immer auszugestaltende – globale Rahmenordnung mit Blick auf die von ihm vertretenen Grundrechte und Prinzipien keineswegs ausschließt.¹⁵⁹ Sie liegt einfach nicht in seinem Fokus. Dies offenbar zum einen, da die Etablierung einer entsprechenden Rahmenordnung hochkontrovers ist und die Bemühungen dazu bislang gescheitert sind; und zum anderen, weil sonst die Chancen ungenutzt blieben, die sich aus dem Zusammenspiel zwischen Zivilgesellschaft und Unternehmen ergeben können – also aus einer neuen, genuin ethischen Eigendynamik.

Dennoch dürfte die Beziehung des UNGC und seiner Prinzipien zu einer global ausgerichteten Rahmenordnung auch weiterhin ein Thema bleiben. So müssen sich UNGC-Mitgliedsunternehmen, die sich gegen eine solche rechtsverbindliche Rahmenordnung stellen, dem Vorwurf aussetzen, dass sie es mit der UNGC-Mitgliedschaft nicht wirklich ernst meinen – denn sie hätten von einem solchen Rahmen ja nichts zu befürchten. Im Gegenteil: Ein solcher Rechtsrahmen läge doch gerade in ihrem ethisch wohlverstandenen Eigeninteresse, da sie dann gegenüber Unternehmen, die die UNGC-Prinzipien nicht beachten oder gar gerade aus der Nichtbeachtung einen Wettbewerbsvorteil erzielen, keine Wettbewerbsnachteile mehr zu gewärtigen hätten.¹⁶⁰

¹⁵⁹ „The measures set out below are not intended to affect, pre-empt or substitute for other regulatory or legal procedures or proceedings in any jurisdiction“ (www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/integrity.html). Auch in den FAQ wird auf die Frage, ob der UNGC „einen Ersatz darstellt für bestehende Regulierungsbemühungen“ mit einem klaren „Absolutely not“ geantwortet (www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/faq.html, zugegriffen am 19. Mai 2008).

¹⁶⁰ Vgl. exemplarisch www.corporateeurope.org/norms.html. Es geht hierbei um die *UN Norms on Responsibilities of Transnational Corporations and Other Business Enterprises with Regard to Human Rights* (kurz UN Norms on Business and Human Rights oder UN Draft Norms oder einfach ‚Norms‘). Diese basieren im Kern auf den gleichen UN-Grundrechtsprinzipien wie der UNGC. Sie sind nicht selbst unmittelbar als rechtsverbindliche Normen konzipiert, richten sich jedoch an die Staatengemeinschaft. Vgl. Weissbrodt (2005). – Die ‚Norms‘ sind nach heftiger Kritik durch Unternehmensverbände gescheitert und wurden von der UN-Menschenrechtskommission im Jahre 2004 zur Ablehnung empfohlen. Vgl. dazu www.business-humanrights.org/Categories/Principles/UNNormsonbusinesshumanrights. – Gewissermaßen an dessen Stelle trat im April 2005 das Mandat an John Ruggie, das unter anderem vorsieht: „to identify and clarify standards of corporate responsibility and accountability for transnational corporations and other business enterprises with

Aus diesen Gründen plädiert bemerkenswerterweise etwa auch Michael J. Inacker, zur Zeit der Stellungnahme Leiter der Abteilung Politik und Außenbeziehungen der DaimlerChrysler AG, im Rahmen der Diskussion um den UNGC für ein „rechtsverbindliches Regelwerk“. Dies „wäre schon hilfreich, weil die Unternehmen durchaus Interesse an Standards haben, die nicht nur in Europa gelten, sondern auch Orientierung für die Märkte beispielsweise in China oder Indien bieten... Wir hätten (...) gerne mehr Rechtssicherheit“ (Bertelsmann Stiftung 2006, S. 25). Der tiefere Grund hierfür ist der Wettbewerb, dem sich große, exponierte Unternehmen durch „weniger prominente“, „no-name Unternehmen“ ausgesetzt sehen, die „darauf vertrauen können, dass ihr Fehlverhalten von der Öffentlichkeit unbemerkt bleibt“ (Roth 2005). Wäre ein rechtsverbindlicher Ordnungsrahmen etabliert, so müssten die UNGC-Unternehmen – bzw. alle Unternehmen, die es mit der ethischen Verantwortung ernst meinen –, „den unfairen Wettbewerb durch weniger anständige Konkurrenten nicht mehr befürchten“ (ebd.).

Aus integrativ-wirtschaftsethischer Sicht ist in der Einsicht in diese Zusammenhänge und in der Befürwortung der daraus folgenden branchen- und/oder ordnungspolitischen Mitverantwortung der Privatwirtschaft geradezu der ‚unternehmensethische Wahrhaftigkeitstest‘, also quasi ihr Lackmustest, zu erblicken (vgl. Ulrich 2008, S. 469ff.). Derzeit muss diese Diskussion als unabgeschlossen gelten.

11.3 Problemlösungspotenziale

Standorttreue

Zum Anspruch des UNGC gehört es, Kriterien guten, sozial verantwortlichen Wirtschaftens zu benennen, die bewusst allgemein und grundlegend, aber keineswegs gehaltlos formuliert sind. Damit soll der Öffentlichkeit bzw. dem durchaus konfliktreichen, aber sachlich-fairen Zusammenspiel zwischen zivilgesellschaftlichen Akteuren (Stakeholdern) und Unternehmen Raum gegeben werden. Schon von daher verbietet es sich,

regard to human rights“. Vgl. www.business-humanrights.org/Updates/Archive/SpecialRepresentativeMandate, zugegriffen am 19. Mai 2008.

dass der UNGC konkrete Vorgaben macht – etwa zum Problem der Standorttreue. Allerdings nennt der UNGC einige Gesichtspunkte, die auch bei der Bewältigung des Problems der Verlagerung oder des Abbaus von Beschäftigung von Bedeutung sind. Allgemein lässt sich festhalten, dass der UNGC durch die Betonung des Dialogs als dem Ort der deliberativen Klärung von Stakeholderansprüchen grundsätzlich ein hohes Potenzial zur Lösung von anstehenden Konflikten bietet.

Die für das Problemfeld ‚Standorttreue‘ relevanten Gesichtspunkte finden sich im Bereich „labour standards“, in dem die 1998 von der ILO einstimmig verabschiedeten, elementaren Kernarbeitsnormen¹⁶¹ festgehalten sind, und hier insbesondere unter Prinzip 3: „Vereinigungsfreiheit und effektive Anerkennung des Rechts zu Kollektivverhandlungen“.¹⁶² Der UNGC gibt zu bedenken, dass die Anerkennung dieses Prinzips einen dynamischen Prozess anstoßen kann, durch den „anständige Arbeit [decent work]“ einen immer größeren Stellenwert gewinnt. Dadurch würden die „Produktivität, die Einkommen und die Gewinne für alle Beteiligten erhöht.“ Der springende Punkt hierbei ist, dass die Volatilität in der Standortpolitik eines Unternehmens verringert wird, wenn nach dem „Prinzip von Treu und Glauben“ Kollektivverhandlungen mit respektierten Arbeitnehmern bzw. deren Vertretern geführt werden. Damit werde die „Basis für ein nachhaltiges Wachstum“ (in der jeweiligen Region) gelegt und zudem die „Sicherheit der Erträge aus der Investition“ (in diesen Betrieb) erhöht. Es würde also nicht jede erdenkliche Verlagerungsoption ergriffen, die profitabel möglich ist, und den Beschäftigten würde zumindest die faire Chance gegeben, ihre Position darzustellen, wozu etwa auch gehört, einen eventuell bestehenden „Weiterbildungsbedarf“ zu thematisieren. Damit wäre das Ausmaß des „Karawanenkapitalismus“ (Peer Steinbrück)¹⁶³ zumindest tendenziell gedämpft.

Natürlich ist der UNGC, jedenfalls in den Bereichen 1 (Menschenrechte) und 2 (Arbeitnehmerrechte) vorrangig auf Entwicklungsländer und mit Blick auf Arbeitnehmerfragen vor allem auf das sog. „Sweat-

¹⁶¹ Vgl. www.oit.org/public/german/region/eurpro/bonn/ilo_kernarbeitsnormen.htm, zugegriffen am 19. Mai 2008.

¹⁶² Vgl. auch für das Folgende www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/principle3.html, zugegriffen am 19. Mai 2008.

¹⁶³ www.tagesschau.de/wirtschaft/nokia58.html, zugegriffen am 19. Mai 2008.

Shop“-Problem zugeschnitten. In entwickelten Volkswirtschaften sind die Kernarbeitsnormen seit langem etabliert und stehen nicht zur Disposition. Die ernsthafte Befolgung der Kernarbeitsnormen in Entwicklungsländern hätte jedoch auch Auswirkungen auf die Beschäftigten in entwickelten Volkswirtschaften. Durch die Beachtung der damit verbundenen Arbeitnehmerrechte dürfte nämlich der Wettbewerbsdruck, der von sog. „Niedriglohnstandorten“ ausgeht, etwas gemildert werden, da die Beschäftigten in entwickelten Volkswirtschaften sozusagen nicht mehr mit Beschäftigten unter Bedingungen von Hungerlöhnen konkurrieren müssten, sondern mit immerhin „anständigen“ Löhnen.¹⁶⁴

Managervergütungen

Zum Problemfeld der Managervergütungen finden sich in den Informationen zur UNGC-Initiative weder direkte Aussagen noch indirekte Anknüpfungspunkte. Allerdings dürfte eine Handhabung der Vergütungsfrage nach Maßgabe der Principal-Agent-Theorie kaum vereinbar sein mit dem Geist des UNGC, da diese Theorie von vornherein von geldgesteuerten statt von integren Managern ausgeht.

12. Das EU-Grünbuch über die soziale Verantwortung der Unternehmen

12.1 Ziele, Akteure, Hintergründe

Die Initiative ‚Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen – Grünbuch‘ wurde von der Europäischen Kommission (Generaldirektion Beschäftigung und Soziales) im Juli 2001

¹⁶⁴ Die Kernarbeitsnormen umfassen zwar nicht die sog. *living wages* [existenzsichernde Löhne] und äußern sich nicht zu Lohnfragen; ihre Befolgung dürfte aber zu einem höheren Lebensstandard der betroffenen Beschäftigten führen.

veröffentlicht (KOM 2001).¹⁶⁵ Erklärtes Ziel der Initiative ist es, eine „umfassende Debatte“ darüber in Gang zu bringen, wie die Europäische Union „die soziale Verantwortung der Unternehmen auf europäischer und internationaler Ebene fördern“ kann (S. 4), respektive auf welche Weise die relevanten Akteure für das Thema CSR zu „sensibilisieren“ sind (S. 25). Dabei geht es im Besonderen um folgende Fragen:

„Wie lässt sich ... die bisher gesammelte Erfahrung optimal nutzen, die Entwicklung innovativer Verfahren fördern, die Transparenz steigern und die Bewertung und Validierung der verschiedenen Initiativen in Europa zuverlässiger gestalten?“ (S. 4)

Das Grünbuch fordert „die relevanten Akteure“ hierzu im Rahmen eines „Konsultationsprozesses“ (Kapitel 4) zu schriftlichen Stellungnahmen auf, wobei sich diese Aufforderung konkret an „die Behörden auf allen Ebenen, einschließlich der internationalen Organisationen, an die Unternehmen – vom KMU bis zu multinationalen Unternehmen –, an die Sozialpartner, die NRO und andere Akteure, einschließlich interessierter Einzelpersonen“ (S. 25) richtet. Diese Akteure sollen „unter Berücksichtigung der Interessen der Unternehmen und Stakeholder Vorschläge unterbreiten, wie eine Partnerschaft zur Entwicklung neuer Rahmenbedingungen für die Förderung der sozialen Verantwortung der Unternehmen aufgebaut werden könnte“ (S. 25) – wobei „der Begriff ‚Rahmenbedingungen‘ ... hier möglichst weit gefasst werden sollte“ (S. 25). Dabei stehen die Stellungnahmen jedoch unter der Einschränkung des Grundverständnisses des Grünbuchs von „sozialer Verantwortung“ bzw. CSR:

„Die Vorschläge sollten dem freiwilligen Charakter der sozialen Verantwortung der Unternehmen Rechnung tragen.“ (S. 25)¹⁶⁶

In inhaltlicher Hinsicht befasst sich das Grünbuch – nach der „Einführung“ (Kapitel 1) und neben der Aufforderung zum „Konsultationspro-

¹⁶⁵ Die folgenden Seitenzahlen beziehen sich auf dieses Dokument.

¹⁶⁶ Eine zusammenfassende „Bilanz der Konsultation zum CSR-Grünbuch“ (S. 4f.) findet sich in der „Mitteilung der Kommission betreffend die soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung“ (vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2002a). Eine systematisierte Wiedergabe aller einzelnen Konsultationsbeiträge findet sich unter: http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/csr_responses.htm, zugegriffen am 19. Mai 2008.

zess“ (Kapitel 4) – schwerpunktmäßig mit der Frage „Was bedeutet soziale Verantwortung der Unternehmen?“ (Kapitel 2). Bei der Beantwortung dieser Frage wird systematisch unterschieden zwischen einer „internen Dimension“ (Humanressourcen-Management; Arbeitsschutz, Anpassung an den Wandel; Umweltverträglichkeit und Bewirtschaftung der natürlichen Ressourcen) und einer „externen Dimension“ (lokale Gemeinschaften; Geschäftspartner, Zulieferer und Verbraucher; Menschenrechte; globaler Umweltschutz). Vor dem Hintergrund dieser Ausführungen wird schließlich „eine ganzheitliche Sicht der sozialen Verantwortung der Unternehmen“ (Kapitel 3) eingefordert und u.a. unter folgenden Stichworten diskutiert: Bewusstsein der sozialen Verantwortung; Berichterstattung und Audit; Qualität der Arbeit; Sozial- und Umweltgütesiegel; sozial verantwortliches Investieren (vgl. S. 18ff.).

12.2 Das unternehmensethische Konzept

Das unternehmensethische Konzept des Grünbuchs ist teils von einem instrumentalistischen, teils aber auch von einem integrativ-ethischen Moment geprägt. Deutlich wird diese Ambivalenz bereits bei der inhaltlichen Bestimmung des Begriffs „soziale Verantwortung der Unternehmen“. Denn diese wird definiert als eine „im Wesentlichen ... freiwillige Verpflichtung der Unternehmen, auf eine bessere Gesellschaft und eine saubere Umwelt hinzuwirken“ (S. 5). Die bemerkenswerte Umschreibung „im Wesentlichen freiwillig“ kann dabei im Sinne einer unternehmensethischen Selbstverpflichtung aus Integrität respektive als Hinweis auf eine ‚Ethik mit Moral‘ gedeutet werden (integrativer Ansatz). Dass soziale Verantwortung von Unternehmen jedoch nicht nur als freiwillige (Selbst-)Verpflichtung aus Integrität, sondern eben auch als erzwungene (Fremd-)Verpflichtung durch erfolgsstrategisch bedeutsame Stakeholder erklärbar ist, unterstreicht das Grünbuch selbst mit folgenden Worten:

„Immer mehr europäische Unternehmen agieren sozial verantwortlich als Reaktion auf mannigfaltigen gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und ökologischen Druck.“ (S. 4)

CSR wird an dieser Stelle als tendenziell ‚reaktives‘ Konzept vorgestellt (was auf ein instrumentalistisches Verständnis verweist, da die allfällige „Reaktion“ ja von der Macht der Stakeholder abhängt), während an anderer Stelle ein „proaktiver Ansatz“ (S. 6) der Unternehmen als wünschens-

wert erachtet und darauf abgestellt wird, dass sie aus eigenem Antrieb verantwortungsvoll agieren. Diese Unentschiedenheit zwischen instrumentalistischer und integrativer Unternehmensethik kennzeichnet auch folgende zentrale Aussage:

„Die Unternehmen sehen ihr freiwilliges Engagement als Zukunftsinvestition, die letztlich auch dazu beitragen soll, ihre Ertragskraft zu steigern.“ (S. 4)

Das unternehmensethische Credo lautet somit überspitzt formuliert: Unternehmen sollen freiwillig sozial verantwortlich handeln – (auch) weil sie dazu gezwungen sind.¹⁶⁷ Diese konzeptionellen Differenzen zwischen proaktiver und reaktiver CSR, zwischen CSR aus Integrität und aus Kalkül, schwingen in der Initiative mit, ohne dass sie systematisch auseinander gehalten und ausdiskutiert würden; vielmehr werden sie verwischt und tendenziell kurzgeschlossen.

In argumentativer Hinsicht ist die Initiative denn auch deutlich durch eine harmonistische Grundauffassung geprägt, wonach „Wirtschaftswachstum, sozialer Zusammenhalt und Umweltschutz langfristig gesehen Hand in Hand gehen“ (S. 5). Einzelwirtschaftlich gewendet heißt dies, dass jede Spannung zwischen unternehmerischer Verantwortung und Gewinnstreben sich langfristig eo ipso auflösen wird. Begründet wird dies wesentlich durch Gesichtspunkte der Rentabilität:

„Eine Reihe anerkanntermaßen sozial verantwortlicher Unternehmen gibt an, dass diese Ausrichtung zu einer Leistungssteigerung sowie zu höheren Gewinnen und stärkerem Wachstum führen *kann*.“ (S. 8; Hvh. d. Verf.)

Die damit zugestandene Möglichkeit, dass eine ethisch verantwortungsvolle Unternehmensführung auch zu tieferen Gewinnen bzw. zu erheblichen Wettbewerbsnachteilen führen „kann“, bleibt gänzlich unbeachtet. Die „wirtschaftlichen Auswirkungen von [betriebener oder fehlender] CSR“ werden wie folgt differenziert (vgl. S. 8f.):

¹⁶⁷ Dieser Zusammenhang wird in der Stellungnahme von Amnesty International klar erkannt. Es handele sich ja gar nicht so ohne Weiteres um „freiwilliges Engagement“. Vielmehr würden sog. „freiwillige Maßnahmen“ der Unternehmensverantwortung „im Allgemeinen implementiert als Antwort auf den Druck der Konsumenten, der Standortgemeinde“ oder weiterer erfolgsrelevanter Stakeholder. Vgl. Amnesty International (o.J.).

- Positive direkte Auswirkungen, z.B. durch ein „besseres Arbeitsumfeld, das die Motivation und Produktivität der Arbeitnehmer steigert“, oder durch eine „effizientere Nutzung der natürlichen Ressourcen“.
- Positive indirekte Auswirkungen, z.B. durch ein „wachsendes Interesse seitens der Verbraucher und Investoren“, welches „gleichbedeutend mit besseren Marktchancen“ ist.
- Negative Auswirkungen, z.B. durch Unternehmenstätigkeiten, die dem „Ruf des Unternehmens schaden“ und so „wesentliche Vermögenswerte, wie z.B. den Markennamen und das Image beeinträchtigen“.

Diese Überlegungen, die CSR als strategischen Erfolgsfaktor respektive den sog. ‚*Business Case for CSR*‘ vorstellen, werden in den weiteren Ausführungen näher erläutert (vgl. S. 9ff.). Für den Bereich „Humanressourcenmanagement“ (HRM) wird dabei beispielsweise folgender (harmonistischer) Gedankengang entwickelt:

„Heute gilt es für die Unternehmen vor allem, qualifizierte Arbeitskräfte zu gewinnen und zu halten. Zu den von den Unternehmen zu diesem Zweck zu schaffenden Anreizen zählen das lebenslange Lernen, Empowerment, bessere Informationspolitik im gesamten Unternehmen, bessere Vereinbarkeit von Arbeit, Familienleben und Freizeit, größere Diversifizierung bei der Arbeit, gleiches Entgelt und gleiche Berufschancen für Frauen, Gewinnbeteiligung und Kapitalbeteiligung, Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit und Sicherheit des Arbeitsplatzes.“ (S. 9f.)

Damit wird im Grunde behauptet, dass eine hohe ökonomische Effizienz im Bereich des HRM (sprich: eine optimale Arbeitsleistung) letztlich nur dann möglich ist, wenn die unternehmerische Personalpolitik stets „sozial verantwortlich“ betrieben wird (wie immer dies im Einzelnen zu definieren wäre) und mithin zu einer hohen Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter führt. Diese populäre harmonistische Sicht verkennt allerdings, dass Personalführung und Personalmanagement gerade heute sehr häufig auch ein hohes ethisches wie politisches Konfliktpotenzial aufweisen, etwa indem sie prekäre Beschäftigungsverhältnisse schaffen oder durch Leistungsverdichtung und Lohnverzicht die Rentabilität zu steigern suchen (vgl. Kuhn 2008). Fragwürdig erscheint der Argumentationsgang der Initiative zudem auch hinsichtlich ihrer Grundannahme, dass es für Unternehmen heute vor allem gelte, qualifizierte Arbeitskräfte „zu gewinnen und zu halten“; die Problematisierung der Standorttreue in dieser Studie

gibt jedenfalls eher einen Hinweis darauf, dass es für Unternehmen heute zum Teil darum geht, sich von qualifizierten Arbeitskräften zu trennen.

Ein wesentliches Charakteristikum des Grünbuchs ist vor diesem Hintergrund darin zu sehen, dass die betriebswirtschaftlichen Gründe für CSR einerseits zwar als langfristig schlagend dargestellt werden, andererseits aber immer wieder auch grundlegende Zweifel an eben dieser Überzeugung mitschwingen. Am deutlichsten wird dies – an exponierter Stelle – in den einleitenden Sätzen zur Zusammenfassung (S. 4) sowie zu Kapitel 3 (S. 18ff.). So beginnt die Initiative mit der klaren Trendaussage:

„Immer mehr Unternehmen agieren sozial verantwortlich.“ (S. 4)

Hingegen stellen die Ausführungen über „eine ganzheitliche Sicht der sozialen Verantwortung der Unternehmen“ (Kapitel 3) deutlich relativierend fest:

„Zwar bekennen sich die Unternehmen immer mehr zu ihrer sozialen Verantwortung, doch steht eine entsprechende Anpassung der Managementpraktiken in vielen Fällen noch aus.“ (S. 18)

Stimmigkeit zwischen diesen Aussagen lässt sich im Grunde nur herstellen, wenn man sie so versteht, dass einerseits wohl „immer mehr“ Unternehmen sozial verantwortlich agieren, es sich dabei gleichwohl aber immer noch um recht wenige (Vorreiter-)Unternehmen handelt. Hieraus ergibt sich fast zwangsläufig die Anschlussfrage, warum die Mehrheit der Unternehmen den „guten“ betriebswirtschaftlichen Gründen für CSR derzeit (noch?) nicht folgt. Eine Antwort auf diese Frage gibt die Initiative in einem Nebensatz, in dem sie bemerkt, dass CSR „für viele Unternehmen“ auf „neue Praktiken“ verweist, „deren längerfristige Konsequenzen [offenbar: auf die Unternehmensgewinne] erst noch zu bewerten sind“ (S. 8).

In Anbetracht dieses vagen Misstrauens gegenüber der eigenen (instrumentalistischen) Argumentation überrascht es letztlich nicht, dass das Grünbuch *nicht nur* mit betriebswirtschaftlichen Gründen für mehr soziale Verantwortung von Unternehmen ‚wirbt‘. Wenngleich eher am Rande, so sucht es doch auch nach Wegen zur Stärkung echter sozialer Verantwortung, die jenseits des betriebswirtschaftlichen Kalküls liegen. In diesem Kontext stellt die Initiative fest, dass eine „zunehmende Integration des Konzepts der sozialen Verantwortung in die Unternehmensstrategie und Unternehmensroutine“ mit der „Notwendigkeit“ verbunden ist, dass Manager und Arbeitnehmer „Unternehmensentscheidungen auch nach

Kriterien ... treffen, die von der ihnen bekannten herkömmlichen Norm abweichen“ (S. 18). Aussagen wie diese dürften sich dahingehend interpretieren lassen, dass die Unternehmen durch den generellen, wenn auch mit gewissen Vorbehalten vertretenen Hinweis auf das Bestehen des ‚Business Case for CSR‘ zunächst einmal ins CSR-Boot geholt werden sollen, bevor es dann um die ethische Sache geht.

Davon zeugt etwa auch die Aufforderung, dass die „Grundwerte und die Verantwortung gegenüber den Stakeholdern“ nicht nur darzulegen, sondern „diese Werte anschließend im gesamten Tätigkeitsbereich des Unternehmens in konkrete Maßnahmen umzusetzen sind“, und zwar „in der Unternehmensstrategie wie in den täglichen Unternehmensentscheidungen“ (S. 18). Ebenso ist davon die Rede, dass „die Unternehmen mit den Behörden zusammenarbeiten müssen, um innovative Wege zur Weiterentwicklung der sozialen Verantwortung der Unternehmen zu finden“ (S. 25). In diesen und ähnlichen Fällen ist nirgends davon die Rede, dass die Unternehmen genau so weit „mit den Behörden zusammenarbeiten“ oder die „soziale Verantwortung“ genau so „weiterentwickeln“ sollen, dass die höchstmögliche Rentabilität zu erwarten wäre. Vielmehr ist eine Abkehr von „konventionellen Verhaltensmustern und Grundsätzen des strategischen Managements“ gefordert, um die „zunehmende Integration des Konzepts der sozialen Verantwortung in die Unternehmensstrategie und Unternehmensroutine“ zu bewerkstelligen (S. 18). Von daher wird auch ein „dringender Bedarf“ gesehen, „das Konzept der sozialen Verantwortung der Unternehmen in die Fortbildung von Managern und Arbeitnehmern zu integrieren“ (S. 18), was aber über „Kurse und Studiengänge in Wirtschaftsethik“ nur „zu einem geringen Teil“ geleistet werden könne. Deshalb sei eine Erweiterung und Anpassung der „Lehrpläne auf allen Ebenen des Studiums“ angezeigt (S. 19).

Bezieht man auch relevante *Nachfolge-Papiere des Grünbuchs* in die Analyse des unternehmensethischen Konzepts mit ein, dann ist der Initiative der Europäischen Kommission ein deutlicher ‚Reifungsprozess‘ zu attestieren, der sich inzwischen in wesentlich reflektierteren, differenzierteren und problemgerechteren Aussagen niederschlägt. Beispielhaft hierfür ist die „Mitteilung der Kommission betreffend die soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung“ (Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2002a). Verglichen mit dem Grünbuch, ist sie durch eine schon wesentlich kritischere Auseinandersetzung mit dem Business Case gekennzeichnet. So wird in dieser Mitteilung klar festgehalten:

„Zwar teilen die meisten Unternehmen die Auffassung, dass CSR eine positive Wirkung auf die Wettbewerbsfähigkeit ausübt, insbesondere auf lange Sicht, doch sind sie nicht in der Lage, den Effekt zu quantifizieren.“ (S. 10f.)

Entsprechend gilt:

„Der Nachweis, dass sozial und ökologisch verantwortungsvolles Handeln die Wettbewerbsfähigkeit ... fördert, wäre das wirkungsvollste Argument für die Integration von CSR in die Unternehmen.“ (S. 11)

Statt an dieser Stelle die Argumente des Business Case neuerlich vorzutragen, wird die Perspektive hier allerdings gewendet und kritisch nachgefragt, „was der weiteren Verbreitung der CSR entgegensteht“ (S. 8). Als Hemmnisse werden „Defizite“ u.a. in folgenden Bereichen ausgemacht (vgl. S. 8):

- Ungenügendes Wissen über die Beziehung zwischen CSR und Unternehmensperformance;
- Anerkennung und Unterstützung von CSR-Praktiken durch Verbraucher und Investoren;
- Kohärenz der staatlichen Maßnahmen;
- Fehlen eines allgemein anerkannten Instrumentariums der Gestaltung, Umsetzung und Publizierung der CSR-Strategie;
- CSR-Schulung, insbesondere in Wirtschafts- und Managementschulen.

Damit wird sehr deutlich: Der Business Case kann, aber er muss realiter nicht der Fall sein. Konkreter: Er ‚funktioniert‘ letztlich nur unter der Voraussetzung einer „dynamischen Wechselbeziehung zwischen den Unternehmen und den Stakeholdern“ (S. 8). Ohne den Druck bzw. die „Unterstützung“ von „Verbrauchern und Investoren“ und weiteren Stakeholdern sowie durch eine geeignete Rahmenordnung, welche die Anreize richtig stellt, gibt es keinen Business Case.

Dieser gesellschafts- und ordnungspolitische Zusammenhang ist für die Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Tat zentral. Er wird von der Kommission in einem weiteren Papier (vgl. KOM 2006)¹⁶⁸ ausführlich und in reflektierter Weise beschrieben. Die für eine ausgeprägte und

¹⁶⁸ Die folgenden Seitenzahlen beziehen sich auf dieses Dokument.

nachhaltige soziale Verantwortung von Unternehmen unverzichtbare „dynamische Wechselbeziehung zwischen den Unternehmen und den Stakeholdern“ wird dabei im Einzelnen wie folgt charakterisiert:

„Stakeholder, einschließlich Nichtregierungsorganisationen, Verbraucher und Investoren, sollten verstärkt aktiv werden, indem sie zu verantwortungsvollem unternehmerischen Handeln auffordern und dieses belohnen“ (S. 6). So wird beispielsweise von den Verbrauchern „erwartet, dass sie eine kritische Wahl treffen und ‘gute’ Erzeugnisse und ‘gute’ Unternehmen bevorzugen“ (S. 8). In diesem Zusammenhang wird gleichsam festgestellt: „Die Kommission ist sich bewusst, dass CSR ohne die aktive Unterstützung und konstruktive Kritik seitens der externen Stakeholder keinen Erfolg haben kann“ (S. 7). Auch sollte „die Rolle der Arbeitnehmer, ihrer Vertreter und ihrer Gewerkschaften bei der Entwicklung und Umsetzung von CSR-Praktiken ... weiter gestärkt werden.“ (S. 6)

Die Unternehmen ihrerseits werden aufgefordert, „‘aufs Tempo zu drücken’ und sich stärker für CSR zu engagieren“ (S. 4). Dabei gilt es,

„allen Stakeholdern, einschließlich Verbrauchern, Investoren und der breiten Öffentlichkeit, Informationen über CSR zur Verfügung zu stellen. Insbesondere Großunternehmen sollten bestrebt sein, CSR-Strategien und -Initiativen und deren Ergebnisse oder vorbildliche Lösungen in einer für die Öffentlichkeit leicht verständlichen Weise zu präsentieren.“ (S. 7)

Unternehmen werden überdies aufgefordert, sich im „Dialog mit den Stakeholdern ... auf die sozialen und ökologischen Herausforderungen einzustellen“ (S. 12).

In summa erscheint es (nur) unter diesen wechselseitig-dynamischen Bedingungen möglich, „dass CSR für die Unternehmen eine Chance bedeutet, von der sie und die Gesellschaft gleichermaßen profitieren“ (S. 12). CSR wird nämlich gerade zu einer „Chance“, d.h. zu einem Vorteil (einschließlich der Vermeidung von Nachteilen), *gemacht*, indem die Stakeholder bzw. die Bürger aufgefordert und ermuntert werden, sozial verantwortliche Geschäftspraktiken einzufordern. Und das bedeutet, Unternehmen, die einen wenig verantwortungsvollen Geschäftsstil pflegen, durch Entzug von Unterstützung zu sanktionieren, wobei der Variante ‚Voice‘ („konstruktive Kritik“) gegenüber der Variante ‚Exit‘ (stiller Abzug

von Unterstützung) der Vorzug gegeben wird.¹⁶⁹ Die Unternehmen werden aufgerufen, diese Herausforderung anzunehmen – und das heißt systematisch: sich im Zweifel solchen Geschäftsfeldern zuzuwenden, die eine erfolgreiche Unternehmenspolitik auf der Basis verantwortungsvoller Geschäftspraktiken erlauben.

Eigenartigerweise wird jedoch der Umstand eines fehlenden oder unzumutbar geringen Business Case nicht zum Anlass genommen, diesen *ordnungspolitisch zu schaffen*. Dem Ausschluss dieser Perspektive – der ordnungspolitischen Mitverantwortung aus Sicht der Unternehmen¹⁷⁰, der Verhinderung von ‚moral free-riding‘ durch sanktionsbewehrtes Legalrecht aus Sicht staatlicher Politik – dient ja die viel kritisierte Definition von CSR als ‚freiwilligem‘ Engagement der Unternehmen,¹⁷¹ was dem Grünbuch den Vorwurf des Instrumentalismus eingebracht hat.¹⁷² Die Position des Grünbuchs lässt sich jedoch auch dahingehend deuten, dass CSR *definitionsgemäß* allein die Unternehmen als Akteure bzw. moralische Subjekte legitimen und verantwortbaren Wirtschaftens anspricht. CSR würde dann einfach die Geschäftsethik eines Unternehmens benennen, und die Frage, ob nicht doch auch eine Ordnungsethik notwendig ist, läge ganz außerhalb von CSR. Die gute Rahmenordnung wäre somit allein Sache staatlicher Politik, einschließlich der Europäischen Union, die die Wirtschaft bzw. die Unternehmen in vielfältiger Weise reguliert – etwa durch das Wettbewerbs-, Steuer-, Verbraucherschutz- oder Arbeitsrecht. Damit würde allerdings der systematische *Zusammenhang* zwischen Geschäftsethik und Ordnungsethik verkannt. Ob das Grünbuch diese Position einer auf Geschäftsethik reduzierten Unternehmensethik – aber im-

¹⁶⁹ Vgl. zum Unterschied von „Exit“ (Abwanderung) und „Voice“ (Widerspruch) als zwei Reaktionsformen der Ablehnung bestimmter Praktiken Hirschmann (1970).

¹⁷⁰ Für eine eingehendere Begründung der ordnungspolitischen Mitverantwortung als Teil integrativer Unternehmensethik vgl. Ulrich (2008: 469ff.).

¹⁷¹ Praktisch alle NGOs weisen diese Beschränkung von CSR auf „Freiwilligkeit“ als unzureichend zurück. Vgl. http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/csr_responses.htm, zugegriffen am 19. Mai 2008.

¹⁷² Dies bestätigt die EU-Kommission selbst: „Im Grünbuch ist CSR definiert als ‚ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren‘, da sie zunehmend erkennen, dass verantwortliches Verhalten zu nachhaltigem Unternehmenserfolg führt.“ (Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2002a, S. 3)

merhin einer (Geschäfts-) Ethik *mit Moral* – vertritt, ist allerdings fraglich. Denn in diesem Fall müsste das Grunderfordernis der Geschäftsintegrität deutlicher hervorgehoben werden.

Von der ‚freiwilligen‘ – und d.h. dann: ethisch autonomen – Verantwortungsübernahme sind zudem „ohnehin einzuhaltende gesetzliche und vertragliche Verpflichtungen“ gar nicht berührt, wie das Grünbuch (S. 4) festhält. Ausdrücklich wird hervorgehoben, dass „die soziale Verantwortung von Unternehmen nicht als Ersatz für bestehende Rechtsvorschriften und Regelungen im Bereich sozialer Rechte und Umweltstandards gesehen wird und auch nicht als Ersatz für die Entwicklung neuer einschlägiger Rechtsvorschriften“ (S. 8). Wenn es also zu Konflikten zwischen Verantwortung und Rentabilität (im Sinne angemessener, nicht maximaler Gewinne) kommt (und damit zu Zumutbarkeitsproblemen), wenn somit der Business Case nicht eintritt, dann wären „neue einschlägige Rechtsvorschriften“ zu entwickeln. Und so hält die Kommission auch fest, dass die Unternehmen aufgefordert sind, „sich an einem Reflexionsprozess mit Politikern über die mittel- und langfristigen Maßnahmen im Hinblick auf Nachhaltigkeit zu beteiligen“ (Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2006, S. 4).

Fazit: Das mit der Initiative ‚Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen – Grünbuch‘ begonnene Bestreben der Europäischen Kommission, auch auf dem Weg stärkerer sozialer Verantwortung der Unternehmen „auf eine bessere Gesellschaft und eine saubere Umwelt hinzuwirken“, hat eine bemerkenswerte Entwicklung durchlaufen. So hat sich das unternehmensethische Konzept von einer ursprünglich eher unkritischen Propagierung des Business Case respektive einem tendenziell instrumentalistischen Verständnis von Unternehmensethik deutlich entfernt.¹⁷³ Stattdessen hat sich eine wesentlich differenziertere und reflektiertere Sicht der CSR-Problematik entwickelt, die aufs Engste mit zentralen Positionen des integrativen Ansatzes der

¹⁷³ Eine ähnliche Entwicklung ist auch bei dem einflussreichen Unternehmensberater John Elkington zu beobachten. Hatte dieser mit seinem Konzept einer „Triple Bottom Line“ ursprünglich noch eine klar instrumentalistische Botschaft vermittelt (Elkington 1994), so gehe es heute vor allem darum, zuallererst „einen stärkeren business case zu schaffen“ (Beloe/Elkington/u.a. 2004, S. 3, Hvh. d. Verf.). Entsprechend erkennen Elkington und Mitarbeiter die logisch unausweichliche Rolle des „letzlichen Vorrangs des ‚moral case‘ vor dem business case“ (S. 38).

Unternehmensethik – Stakeholder-Dialog, Idee der verdienten Reputation, Geschäfts- und Ordnungsethik – korrespondiert. Darüber hinaus verweist die Initiative regelmäßig und ausdrücklich auch auf die dringende Notwendigkeit, CSR und damit zusammenhängende Themen sektorübergreifend in die Lehrpläne von Business Schools, Hochschulen und anderen Bildungseinrichtungen aufzunehmen (vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2006, S. 9). Denn:

„Damit CSR in den Unternehmen zur gängigen Praxis werden kann, gilt es bei den zukünftigen Unternehmern, Führungskräften, Managern und Angestellten die entsprechenden Kenntnisse und Fähigkeiten zu entwickeln.“ (Ebd.)

Wohlverstandenerweise bestünden diese „Kenntnisse und Fähigkeiten“ auch darin, allzu simple Harmonieauffassungen zu relativieren, den Unterschied zwischen Instrumentalismus und verdienter Reputation hervorzuheben und dem Managementnachwuchs die ethische Unverzichtbarkeit wahrhafter Geschäftsintegrität zu vermitteln.

12.3 Problemlösungspotenziale

Standorttreue

Die Europäische Kommission befasst sich im Grünbuch CSR (KOM 2001, S. 11f.) sowie in einschlägigen Nachfolge-Dokumenten (Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2002a, S. 21f.; 2002b) vor allem unter dem Stichwort „Umstrukturierung“ ausdrücklich auch mit dem Problemfeld der Standorttreue.

Zunächst einmal anerkennt die Kommission die sozial problematischen Folgewirkungen von Umstrukturierungen, indem sie feststellt:

„Die umfassenden Umstrukturierungen in Europa lösen bei allen Arbeitnehmern und anderen Stakeholdern Befürchtungen aus. Es drohen Betriebs-schließungen und ein massiver Stellenabbau mit schwerwiegenden wirtschaftlichen, sozialen und politischen Folgen für die betroffenen Gemeinschaften.“ (2001, S. 11)

Kontrastierend hierzu räumt die Initiative mit Blick auf die Wirtschaft allerdings auch ein:

„Nur wenige Unternehmen können sich der Notwendigkeit von Umstrukturierungen entziehen, die oft mit Betriebsverkleinerungen einhergehen.“ (2001, S. 11)

Überdies wird anerkannt, dass Umstrukturierungen „nicht einfach zu ignorieren oder grundsätzlich abzulehnen“ seien (2002b, S. 4), sondern vielmehr „ein positiver Umgang mit diesem Wandel“ anzustreben sei (2002b, S. 2). Begründend wird hierzu festgestellt:

„Trotz ihrer oft schmerzlichen sozialen Folgen sind Unternehmensumstrukturierungen nicht nur unvermeidlich, sondern sie sind ein Antriebsmotor für den Wandel. Sie tragen zur Steigerung der Produktivität ... bei.“ (2002b, S. 4)

In Anbetracht dessen gilt es im Rahmen von Umstrukturierungen „die Interessen der Unternehmen, die mit gewandelten Bedingungen für ihre Tätigkeit konfrontiert sind, und die Interessen der Arbeitnehmer, deren Arbeitsplatz bedroht ist, effektiv und gerecht gegeneinander abzuwägen“ (2002b, S. 4). Erklärtes Ziel der Kommission ist damit gleichsam eine „sozial verantwortungsvolle Umstrukturierung“ (2001, S. 11), für die „beispielhafte Verfahren“ entwickelt und verbreitet werden sollen (2002b, S. 7). Als Elemente solcher „beispielhafter Verfahren“ werden dabei insbesondere folgende „Hauptgebiete“ in Betracht gezogen:

- *Stärkung der Beschäftigungs- und Anpassungsfähigkeit:* Hier wird v.a. auf jene „positiven Beispiele“ verwiesen, die zeigen, „dass ein Unternehmen, das Personal abbauen muss, (...) stets das Ziel im Auge behalten muss, seinen Arbeitnehmern gute berufliche Eingliederungschancen zu erhalten“ (2002b, S. 14). Mit anderen Worten: Unternehmen sollten grundsätzlich ihren „Teil zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit der Belegschaft beitragen“ (2001, S. 11).
- *Angemessener Ausgleich:* Ziel ist hier, durch „Abfindungen, Kündigungsfristen usw. (...) die Folgen des Anpassungsprozesses im Fall eines unvermeidlichen Arbeitsplatzabbaus abzumildern“ (2002b, S. 15).
- *Prüfung aller Optionen:* Wesentlich ist hier der „Grundsatz, dass ein Arbeitsplatzabbau oder Entlassungen nur vorgenommen werden dürfen, wenn es keine weniger einschneidenden Lösungen gibt („ultima ratio“)" (2002b, S. 12). Umstrukturierungsvorhaben verweisen damit auf eine vorgängige Verpflichtung zur „effektiven Suche nach Alternativlösungen (...), wie z.B. Umsetzung, Fortbildung oder Umschulung der betroffenen Arbeitnehmer, zeitliche Staffelung der vorgesehenen Maßnahmen, Umorganisation der Arbeit – auch der Ar-

beitszeit – als Voraussetzung für die Zulässigkeit einschneidenderer Maßnahmen, Unterstützung bei der Aufnahme einer selbständigen Tätigkeit oder bei der Gründung eines KMU durch die betroffenen Arbeitnehmer ...“ (2002b, S. 12). Die Kommission unterstreicht damit das zentrale „Interesse an ‘möglichst geringen sozialen Kosten’“, welches als „Richtschnur für die praktische Umsetzung von Umstrukturierungsplänen“ zu gelten habe (2002b, S. 14). In diesem Zusammenhang gibt sie überdies zu bedenken, dass „nach einer Studie weniger als ein Viertel aller Umstrukturierungsmaßnahmen ihr Ziel des Kostenabbaus, der Produktivitätssteigerung, der Qualitätsverbesserung und der Verbesserung des Kundendienstes erreichen, da sie oft die Motivation, Loyalität, Kreativität und Produktivität der Arbeitnehmer beeinträchtigen“ (2001, S. 11).

- *Beteiligung der Arbeitnehmer:* Nicht zuletzt fordert die Kommission einen „sozialen Dialog“, der „für die Bewältigung und Akzeptanz des Wandels von entscheidender Bedeutung ist“ (2002b, S. 15). Damit der soziale Dialog aber tatsächlich ein „äußerst nützliches Instrument zur Bewältigung beschäftigungsbezogener Probleme“ (2002a, S. 21) sein kann, bedarf es einer „rückhaltlosen Information“ und „Anhörung aller Betroffenen“ (2001, S. 11) sowie einer „klaren Erläuterung der ernsthaften wirtschaftlichen Gründe für die Notwendigkeit eines Arbeitsplatzabbaus“ (2002b, S. 14). Damit wird die Unternehmensleitung praktisch aufgefordert, „dringende, tatsächliche und schwerwiegende Gründe“ für den Verlust von Arbeitsplätzen vorzubringen (2002b, S. 14). Diese Begründung muss dabei dem Gedanken folgen, „dass jede Entscheidung über einen Abbau von Arbeitsplätzen im Verhältnis zu dem verfolgten Ziel stehen sollte, nämlich die Existenz oder die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu gewährleisten“ (2002b, S. 14).

Somit ist festzuhalten, dass die Kommission Umstrukturierungsprozesse und damit einhergehende (Massen-)Entlassungen zwar keineswegs prinzipiell ablehnt, aber doch sehr deutlich – gewissermaßen in Anerkennung der allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklungsdynamik und des „Prozesses der schöpferischen Zerstörung“ (Joseph Schumpeter) – einen generell „positiven Umgang“ mit diesen Prozessen einfordert. Dabei betont sie das grundsätzliche „Interesse an ‘möglichst geringen sozialen Kosten’“, demzufolge ein faktischer Abbau von Arbeitsplätzen letztlich nur zu rechtfertigen ist, wenn ihn auch die „Suche nach Alternativlösungen“ nicht verhindern kann („ultima ratio“) und „ernsthafte wirtschaftlichen Gründe“

belegen, dass der Verzicht auf den Abbau dieser Arbeitsplätze eine Bedrohung für die Existenz oder die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens darstellt. Diese Rechtfertigung hat dabei stets im „sozialen Dialog“ zu erfolgen, d.h. die betroffenen Arbeitnehmer müssen anerkennen können, dass ihr „Interesse an ‘möglichst geringen sozialen Kosten’“ tatsächlich angemessen gewahrt wurde. Damit werden moralische Rechte von Mitarbeitenden klar anerkannt.

Bezieht man diese Position auf die Unterscheidung zwischen einem Druck auf die Beschäftigten aus Not respektive ohne Not, dann lässt sich feststellen: Umstrukturierungsbedingter Druck auf die Beschäftigten (hier: in Form von Entlassungen) ist aus Sicht der Kommission nur im Falle anerkannter Not zu rechtfertigen – also nur dann, wenn die Entlassungen (a) für die dauerhafte Existenz und Entwicklung der Unternehmung betriebswirtschaftlich unverzichtbar sind, sie (b) sozial alternativlos sind und (c) genau diese Einschätzungen (a und b) auch und gerade von den betroffenen Mitarbeitern anerkannt werden können. Umgekehrt heißt dies: Immer dann, wenn diese Voraussetzungen (a, b und c) nicht gegeben sind, wird Druck ohne Not ausgeübt, der kaum zu rechtfertigen und ethisch als höchst problematisch zu bewerten ist. Die Möglichkeit, dass Mitarbeiter auch ohne betriebliche Not entlassen werden könnten, wird allerdings nicht ausdrücklich erörtert.

Managervergütungen

Der Problembereich der Managervergütungen wird weder im ursprünglichen Grünbuch (KOM 2001) noch in den einschlägigen Nachfolgedokumenten (Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2002a; 2006) ausdrücklich angesprochen. Verschiedene Argumentationen und Ausführungen lassen sich jedoch mit Blick auf diesen Problembereich interpretieren.

So stellt die Kommission mit Blick auf die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen fest, dass „es sich z.B. unmittelbar positiv auf die Produktivität auswirken (kann), wenn man im sozialen Bereich mehr tut als es die gesetzlichen Auflagen erfordern, z.B. in Bezug auf ... Beziehungen zwischen Management und Beschäftigten“ (2001, S. 8). Umgekehrt könnte etwa die zunehmende Diskrepanz zwischen (steigenden) Managervergütungen und (stagnierenden) Löhnen bzw. Gehältern der übrigen Mitarbeitenden zu einer nachdrücklichen Belastung der Bezie-

hungen zwischen Management und Beschäftigten führen. Infolgedessen könnte sich die verbreitete subjektive Wahrnehmung einer zunehmenden Verteilungsgerechtigkeit im Unternehmen zu einer Gefahr für die betriebliche Produktivität und die unternehmerische Wettbewerbsfähigkeit auswachsen. In der Logik des erfolgsstrategisch interpretierten Stakeholder-Ansatzes (Freeman 1984) könnte man auch sagen: Wenn die unternehmensinterne Verteilungsgerechtigkeit ein relevantes Interesse der Arbeitnehmer ist und die Arbeitnehmer tatsächlich die strategisch „wichtigsten Stakeholder in den Unternehmen“ (2001, S. 21) sind, dann stellt die dauerhafte Nichtberücksichtigung dieses Arbeitnehmerinteresses durch die Unternehmensleitung einen strategischen Misserfolgsweg dar. Einen konstruktiven Hinweis für den praktischen Umgang mit diesem Problem gibt die Initiative, indem sie feststellt:

„Der soziale Dialog mit den Arbeitnehmern, wichtigstes Instrument zur Gestaltung der Beziehungen zwischen einem Unternehmen und seinen Arbeitnehmern, spielt (...) eine wesentliche Rolle in der Verbreitung sozial verantwortlichen Handelns.“ (2001, S. 21)

Problembezogen lässt sich hieraus schließen: Die Frage, ob die steigenden Managervergütungen die (Gerechtigkeits-)Interessen der Arbeitnehmer tatsächlich verletzen und (weiter) steigende Managervergütungen von daher zu Leistungsverlusten und Wettbewerbsnachteilen für ein Unternehmen führen können, wäre in praktischen „sozialen Dialogen“ zwischen Management und Arbeitnehmervertretern zu klären.

Einen weiteren Anknüpfungspunkt zum Problem der Managervergütung liefert die Initiative schließlich mit folgender Feststellung:

„Europa braucht ein allgemeines Klima, in dem Unternehmer [aber auch Manager, Anm. d. Verf.] nicht nur geachtet werden, weil sie gute Gewinne erzielen, sondern weil sie einen fairen Beitrag zur Lösung bestimmter gesellschaftlicher Probleme leisten.“ (2006, S. 2)

Erachtet man – wofür sich derzeit viele Hinweise finden lassen – exorbitante Managervergütungen als „gesellschaftliches Problem“, dann wäre das Management im Rahmen seiner CSR-Aktivitäten aufgefordert, einen „fairen Beitrag“ zu seiner Lösung zu erbringen. Wesentlich erscheint in diesem Zusammenhang weniger die Frage, wie dieser Beitrag konkret aussehen soll, sondern vielmehr die Frage, was passieren kann, wenn dieser Beitrag ausbleibt bzw. gesellschaftlich als nicht „fair“ empfunden wird. In diesem Fall würden die Unternehmen eine zentrale „politische Zielsetzung von CSR“ verfehlen, nämlich für ein „positiveres Image von

Unternehmen und Unternehmern in der Gesellschaft“ und damit gleichsam für „eine positivere Einstellung gegenüber dem Unternehmertum“ zu sorgen (2006, S. 5). Anders ausgedrückt: „CSR leistet einen Beitrag ... zum nachhaltigen Funktionieren von Demokratie und Marktwirtschaft“ (2006, S. 11). Versäumen es die Unternehmen, im Rahmen ihrer sozialen Verantwortung für eine als „fair“ empfundene Einkommensverteilung zu sorgen, so gefährden sie damit – zumindest ein Stück weit – das nachhaltig gute Funktionieren der Marktwirtschaft und letztlich auch der Demokratie.

Fazit: Folgt man den obigen Interpretationen der Ausführungen der Europäischen Kommission, so können Managervergütungen, die von Mitarbeitenden und Bürgern als ungerechtfertigt hoch empfunden werden, in den Unternehmen zu einer Schwächung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit, in der Gesellschaft zu einer Schwächung der Akzeptanz von Marktwirtschaft und Demokratie führen. Mit all dem werden von der Kommission jedoch keine unmittelbar ethisch begründeten Argumente formuliert.

13. Die Empfehlungen des Rates für Nachhaltige Entwicklung zur unternehmerischen Verantwortung in einer globalisierten Welt

13.1 Ziele, Akteure, Hintergründe

Der Rat für Nachhaltige Entwicklung wurde erstmalig im April 2001 vom damaligen Bundeskanzler Gerhard Schröder berufen. Im Juni 2007 wurde die Berufung von der Bundeskanzlerin Angela Merkel erneuert. Dem Rat gehören derzeit folgende 15 Personen des öffentlichen Lebens an (Stand: November 2007; vgl. Rat für Nachhaltige Entwicklung 2007a, S. 2):

- Dr. Volker Hauff (Vorsitzender), Mitglied der Geschäftsführung der BearingPoint GmbH
- Prof. Dr. Klaus Töpfer (Stellvertretender Vorsitzender), Exekutivdirektor des UN-Umweltprogramms UNEP a.D.
- Horst Frank, Oberbürgermeister der Stadt Konstanz
- Christiane Underberg, Mitinhaberin der Underberg KG

- Dr. Hans Geisler, Sächsischer Staatsminister für Soziales, Gesundheit, Jugend und Familie a.D.
- Michael Vassiliadis, Mitglied des Hauptvorstandes der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie
- Prof. Dr. Edward G. Krubasik, Honorarprofessor an der TU München, ehem. Zentralvorstand Siemens
- Susanne Weber-Mosdorf, stellvertretende Generalsekretärin der WHO
- Thomas Loster, Leiter der Münchner Rück Stiftung
- Hubert Weinzierl, Präsident des Deutschen Naturschutzrings (DNR), Vorsitzender des Kuratoriums der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU)
- Prof. Dr. Jürgen Rimpau, Vorstand der Deutschen Landwirtschafts-Gesellschaft e.V.
- Prof. Dr. Georg Teutsch, wissenschaftlicher Geschäftsführer im Helmholtz-Zentrum für Umweltforschung GmbH – UFZ
- Ranga Yogeshwar, TV-Moderator
- Marlehn Thieme, Mitglied im Rat der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD), Direktorin der Deutschen Bank
- Dr. Angelika Zahrrnt, Vorsitzende des Bundes für Umwelt und Naturschutz (BUND).

Die zentralen Aufgaben des Rates für Nachhaltige Entwicklung bestehen darin, Beiträge für die Umsetzung der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie (vgl. Die Bundesregierung, o.J.) zu entwickeln, relevante Handlungsfelder hierfür zu bestimmen, konkrete Projekte durchzuführen und so Nachhaltigkeit schließlich zu einem wichtigen öffentlichen Anliegen zu machen. Wichtige Themenbereiche sind dabei (vgl. Statistisches Bundesamt 2007, S. 1): Generationengerechtigkeit (z.B. Ressourcenschonung, Klimaschutz, erneuerbare Energien, Staatsverschuldung, Innovation, Bildung), Lebensqualität (z.B. wirtschaftlicher Wohlstand, Mobilität, Ernährung, Gesundheit, Kriminalität), sozialer Zusammenhalt (Beschäftigung, Perspektiven für Familien, Gleichberechtigung, Integration) sowie internationale Verantwortung (Entwicklungszusammenarbeit, Märkte öffnen). Zur Erfüllung seiner Aufgaben soll der Rat einen kritischen Dialog mit der Bundesregierung sowie relevanten gesellschaftlichen Akteuren suchen und führen.

Der Rat für Nachhaltige Entwicklung hat im Rahmen seiner Tätigkeit bislang verschiedene Projekte u.a. zu folgenden Themenstellungen durchgeführt: Nachhaltigkeitspolitik der Bundesländer; Mission Sustainability – Wir nehmen die Herausforderung an; BRICS+G – Sustainability and

Growth in Brazil, Russia, India, China, South Africa and Germany; nachhaltiger Warenkorb.¹⁷⁴ Zu den neueren Projekten gehört die Empfehlung mit dem Titel „Unternehmerische Verantwortung in einer globalisierten Welt – Ein deutsches Profil der Corporate Social Responsibility“ (vgl. Rat für Nachhaltige Entwicklung 2006a), die im Mittelpunkt der folgenden Betrachtungen steht.¹⁷⁵

Ausgangspunkt dieser Empfehlung ist eine klare Bestimmung des häufig „verfloskelten“ (S. 2) Nachhaltigkeits-Begriffs. Nachhaltige Entwicklung heißt demnach, „Umweltgesichtspunkte gleichberechtigt mit sozialen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu berücksichtigen. Zukunftsfähig wirtschaften bedeutet also: Wir müssen unseren Kindern und Enkelkindern ein intaktes ökologisches, soziales und ökonomisches Gefüge hinterlassen. Das eine ist ohne das andere nicht zu haben“ (Innenumschlag). Eine in diesem Sinne „nachhaltige“ Entwicklung stellt offenkundig ein ethisch-normativ bestimmtes Gesellschaftsprojekt dar.¹⁷⁶ Dieses verweist nach Ansicht des Rates auch auf eine entsprechende unternehmerische Verantwortung (S. 1). Zur Förderung der unternehmerischen Verantwortung für eine nachhaltige Entwicklung gibt der Rat im Einzelnen:

- „drei Empfehlungen an die Bundesregierung“ (Kap. 1, S. 6-10), nämlich „den Ordnungsrahmen neu bestimmen“ (Abschn. 1.1), „dem deutschen CSR-Profil Konturen verleihen“ (Abschn. 1.2) und „die Herausforderungen der ‚Social Responsibility‘ annehmen“ (Abschn. 1.3), sowie
- „drei Empfehlungen an die Wirtschaft“ (Kap. 2, S. 11-15), nämlich „Geschäftsprozesse gestalten, Kompetenz ausbauen“ (Abschn. 2.1), „CSR als Strategie des Managements“ anlegen (Abschn. 2.2) und „Lösungen für kleine und mittlere Unternehmen“ (Abschn. 2.3) entwickeln,

¹⁷⁴ Vgl. www.nachhaltigkeitsrat.de/projekte/index.html, zugegriffen am 19. Mai 2008.

¹⁷⁵ Die folgenden Seitenzahlen beziehen sich auf dieses Dokument.

¹⁷⁶ Zu den technokratischen Gefahren eines Verständnisses, welches alles Ethisch-Normative durch den scheinbar objektiven Begriff der Nachhaltigkeit zu fassen versucht, vgl. Ulrich (2001).

- wobei der Rat ausdrücklich auch den „Hintergrund der Empfehlungen“ (Kap. 3, S. 16-34) ausführlich dargelegt – dies unter dem bemerkenswerten Signum, dass „eine kontroverse Diskussion Fortschritte zu blockieren droht“ (Abschn. 3.1).

Die Empfehlungen basieren auf einem „Dialogentwurf“ (Rat für Nachhaltige Entwicklung 2006b), den der Rat im April 2006 einer breiten Fachöffentlichkeit mit der Bitte um Stellungnahme vorgestellt hat und der zudem im Rahmen eines „Leadership- und Multistakeholder-Forums“ mit 110 Vertretern aus Wirtschaft und Gesellschaft intensiv diskutiert wurde (vgl. S. 4).

13.2 Das unternehmensethische Konzept

Das unternehmensethische Konzept, das der Initiative „Unternehmerische Verantwortung in einer globalisierten Welt – Ein deutsches Profil der Corporate Social Responsibility“ zugrunde liegt, lässt sich folgendermaßen charakterisieren:

In der Präambel verweist der Rat zuallererst auf den Umstand, dass das Verhältnis zwischen Unternehmen und Nationalstaat heute „zunehmend anders“ ist:

„Viele Unternehmen sind heute in verschiedenen Nationalstaaten gleichzeitig tätig. Sie unterhalten Produktionsstätten auf der ganzen Welt, arbeiten über Kontinente hinweg mit Zulieferbetrieben und verkaufen ihre Produkte auf dem globalen Markt. Diese Unternehmen (...) stehen auf globaler Ebene in einem nicht mehr allein nationalstaatlich regulierbaren Wettbewerb. In diesem Rahmen wachsen der Einfluss und die Verantwortung der Unternehmensleitungen.“ (S. 1)

Vor dem Hintergrund der ‚globalisierungsbedingt‘ gestiegenen Verantwortung von Unternehmen für eine nachhaltige Entwicklung stellt die Initiative differenzierend (und problematisierend) fest, dass derzeit „gute Beispiele für unternehmerische Verantwortung neben Beispielen für mangelnde Verantwortung stehen“ (S. 3). Es wird unterschieden zwischen Unternehmen, „die die Herausforderung bereits angenommen haben“, und Unternehmen, die es noch zu „motivieren“ gilt, „die Herausforderung anzunehmen und sich ihrer Verantwortung im globalen Markt zu stellen“ (S. 3). An anderen Stellen wird quantitativ präzisiert, dass erstere Unternehmen „Vorreiter“ seien (S. 19), während letztere „die breite

Mehrzahl der Unternehmen“ (S. 11) bildeten. Aus genau diesem (impliziten) Problemverständnis heraus – ein wachsender unternehmerischer Verantwortungsbedarf einerseits, eine unzureichende Bereitschaft zur Wahrnehmung unternehmerischer Verantwortung andererseits – leitet sich das zentrale Bemühen der Initiative ab, nämlich Antwort auf die Fragen zu geben: „Wie können Unternehmer zur Übernahme von Verantwortung ermutigt werden?“ (S. 2) Und wie kann insgesamt ein „Wettbewerb um Nachhaltigkeitslösungen“ (S. 21) initiiert und intensiviert werden?

Unternehmensverantwortung als Teil des Kerngeschäfts

Bezieht man diese Problemsicht und Zielsetzung auf die unterschiedenen unternehmensethischen Konzepte, so steht das Vorhaben des Rates für Nachhaltige Entwicklung zunächst einmal offensichtlich in deutlichem Gegensatz zum Unmöglichkeitstheorem des separativen Konzepts. Dieses besagt ja im Kern, dass es für Unternehmen, auch und gerade angesichts des zunehmend schärferen globalen Wettbewerbs, (bedauerlicherweise) unmöglich sei, unternehmerische Verantwortung wahrzunehmen – wohingegen die Initiative des Rates für Nachhaltige Entwicklung ausdrücklich nach guten Gründen sucht, um global agierende Unternehmen zu einer verstärkten Wahrnehmung unternehmerischer Verantwortung zu bewegen. Das unternehmensethische Verständnis des Rates für Nachhaltige Entwicklung steht dem Unmöglichkeitstheorem des separativen Konzeptes somit deutlich entgegen.

Geradezu explizit grenzt sich der Rat vom spendenethischen Aspekt des separativen Ansatzes ab. So hält die Initiative im Rahmen einer genaueren Bestimmung der „eng miteinander verknüpften“ Begriffe Corporate Social Responsibility, Corporate Sustainability und Corporate Citizenship fest, dass CSR ein „strategischer Ansatz“ ist, innerhalb dessen die Unternehmen ihre CSR-Aktivitäten „selbst auswählen“ können, wobei diese „möglichst in enger Anlehnung an ihr Kerngeschäft“ stehen sollten (S. 19). Gegenüber den verbreiteten Missverständnissen bezüglich des Betätigungsfelds guter Unternehmensführung wird klar hervorgehoben:

„Mit CSR ist nicht das Mäzenatentum (Social Sponsoring) gemeint. Mäzenatentum und ehrenamtliches Engagement in der Gesellschaft ist gut; und viel wäre hier noch zu tun, um sie auf eine breitere Grundlage zu stellen und mehr Menschen zum Mittun zu bewegen. Aber das ist hier nicht das Thema.“ (S. 19)

Das Thema ist vielmehr, wie es gelingen kann und was es genau bedeutet, „die Anforderungen der unternehmerischen Verantwortung auch in die Geschäftsprozesse zu integrieren und zu vertiefen“ (S. 3, vgl. auch S. 11). Damit wird im Grundsatz ein integratives (jedenfalls kein separatives) Verständnis guter Unternehmensführung vertreten, das die ethische Qualität der Geschäftspolitik und -strategie selbst beleuchtet: Das ‚profit making‘, nicht bloß das ‚profit spending‘, rückt als Gegenstand der Verantwortung in den Fokus.

Die Zurückweisung des Funktionalismus

Der Rat grenzt sich auch klar vom Funktionalismus des ökonomistischen Konzeptes ab. Dieser unternehmensethische Ansatz, der – unter der Annahme eines ‚ungestörten‘ Wirkens der ‚unsichtbaren Hand‘ des Marktes (Adam Smith) – unternehmerische Verantwortung auf rein gewinnmaximierendes Streben reduziert und jede Beschäftigung mit ethischen Fragen für überflüssig oder gar für ethisch kontraproduktiv erachtet, wurde im Besonderen auch durch Milton Friedmans prägnante Formel „The business of business is business“ pointiert umschrieben. Von dieser Umschreibung des Funktionalismus distanziert sich der Rat ausdrücklich, indem er, die Friedman’sche Formel aufgreifend, feststellt:

„‘The business of business is business.’ Dieses Credo hat sich überlebt.“ (S. 11)

Die aktive Beschäftigung mit Fragen unternehmerischer Verantwortung wird in der Initiative also keineswegs als ethisch überflüssiges oder unsinniges Gebaren aufgefasst. Allerdings deutet die alternative Sichtweise, die der Rat mit Blick auf „unternehmerische Verantwortung und Nachhaltigkeitsmanagement“ vorschlägt, nicht auf ein Verständnis hin, das Geschäftsintegrität als einen unverzichtbaren Bestandteil der Unternehmensverantwortung begreift. Vielmehr lautet das Argument dafür:

„Jetzt ist der Zeitpunkt gekommen, das Potenzial dieser Aktivitäten als strategischen Wettbewerbsfaktor zu nutzen.“ (S. 11)

Vor diesem Hintergrund bleibt nunmehr zu fragen, ob die in der Initiative zentral angesprochenen (und möglichst zu vergrößernden) „Potenziale“ einer positiven Korrelation zwischen Ethik und Gewinn eher im Sinne des Instrumentalismus oder aber eher im Sinne des Konzepts der verdienten Reputation zu deuten sind. Bezüglich dieser Frage lassen sich verschiedene Hinweise finden, die auf eine tendenziell instrumentalistisch geprägte Denkungsart des Rates schließen lassen. So wird beispielsweise festgehalten:

„Die Entscheidung, ob sich ein Unternehmen mit CSR befasst, hängt davon ab, in welcher zeitlichen Perspektive es seine Eigeninteressen definiert.“ (S. 13)

Der Rat geht offenbar davon aus, dass die Unternehmen verantwortungsvoll agierten, wenn sie nur daran gingen, „das Eigeninteresse in *langfristiger Perspektive* des Unternehmens zu bestimmen“ (S. 13, Hvh. d. Verf.) bzw. zu erkennen.¹⁷⁷ CSR stünde im „Gegensatz zur kurzfristigen Gewinnmaximierung“ (S. 20) – folglich in Übereinstimmung mit dem nicht bloß (vermeintlichen) ‚kurzfristigen‘, sondern dem (tatsächlichen) ‚langfristigen Eigeninteresse‘. CSR korrespondiere zwar mit einer „Reduzierung der Eigeninteressen“, dies aber bloß mit Blick „auf einen kurzfristigen maximalen Gewinn“ (S. 24), nicht mit Blick auf den langfristigen, dauerhaft erreichbaren und insgesamt höheren Gewinn. Insofern entspricht CSR einer *Investition*: Kosten bzw. ‚kurzfristige Gewinneinbußen‘ müssen in Kauf genommen werden, um den Gewinn langfristig zu steigern.

Für diese im Kern nach wie vor ökonomistische These der längerfristigen Harmonie zwischen ‚Ethik‘ und Eigeninteresse führt der Rat eine Reihe substanzieller Begründungen bzw. Erklärungen an. Genannt für solche „betriebswirtschaftlichen ... Nutzeffekte“ von „CSR-Maßnahmen“

¹⁷⁷ Unklar ist, um wessen Eigeninteresse es sich hierbei handelt – dasjenige der (möglicherweise wechselnden) Kapitaleigentümer oder das ‚der Unternehmung‘, womit auf den ‚langfristigen‘ Erhalt des jeweiligen Beziehungsgeflechts zwischen Kapitaleigentümern, Unternehmensführung, Beschäftigten, Kunden, Zulieferern usw. abgestellt würde.

werden die „Erwartungen der Öffentlichkeit“, „positive Effekte auf die Personalgewinnung“, die „Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen“ sowie die frühzeitige Erkennung von „ökologischen und sozialen Risiken“ (S. 19f.). Hier geht es offenbar um Rentabilitätsrisiken, die aus dem drohenden Verlust von Stakeholder-Support resultieren, sollten die „ökologischen und sozialen“ „Erwartungen“ erfolgsrelevanter Stakeholder enttäuscht werden. So gesehen bedürfte es eigentlich keiner Geschäftsintegrität, sondern bloß der Klugheit, damit eine ethisch verantwortungsvolle Geschäftspolitik betrieben wird (Ethik ohne Moral). Entsprechend folge „ein CSR-Engagement mehr oder weniger zwingend aus den Handlungsbedingungen im Umfeld einer Unternehmung“ (S. 23). CSR ist also ein Instrument erfolgreicher (langfristig rentabler) Unternehmensführung, weil und insofern erfolgsrelevante und daher mächtige (und ethisch sensibilisierte) Stakeholder die Unternehmen zu verantwortungsbewusst(er)en Handlungsweisen mit langfristigem Horizont ‚zwingen‘.

Allerdings formuliert der Rat selbst mehr oder minder deutliche Vorbehalte gegenüber einer solchen harmonistischen bzw. instrumentalistischen Sicht. So erkennt der Rat, dass die Unternehmen, entgegen landläufiger Meinung, CSR-Maßnahmen in dieser Perspektive ja gar nicht „freiwillig“ ergreifen würden; vielmehr handelt es sich um eine „erzwungene Freiwilligkeit“ (S. 23). Das Subjekt einer (angeblich) ethisch verantwortlichen Unternehmensführung wären folglich die Stakeholder, jedenfalls soweit es in ihrer Macht steht, die Erfolgsbilanz der Unternehmen wirksam zu beeinflussen. Insofern gesteht der Rat zumindest implizit ein, dass das Ergreifen von „CSR-Maßnahmen“ durch Unternehmen etwa davon abhängt, dass die Kunden willens und in der Lage sind, sich ohne übertriebenen Aufwand „ein verlässliches und vergleichbares Bild von der jeweiligen ‚CSR-Leistung‘ der Unternehmen“ machen zu können (S. 6) und diese Erkenntnisse tatsächlich in „informierte Kaufentscheidungen“ (S. 13) zu transformieren. Ähnlich verhält es sich mit den „positiven Effekte“ von „CSR-Maßnahmen ... auf die Personalgewinnung“ (S. 19) in Zeiten angespannter Arbeitsmärkte (aus Sicht der Arbeitnehmer): Es wäre wohl etwas viel verlangt, dass ein Bewerber eine Stelle ausschlagen sollte, weil der Arbeitgeber eine verantwortungsvolle Geschäftspolitik vermissen lässt – und darum die „erzwungene Freiwilligkeit“ nicht eintritt.

Zweifellos begrüßt der Rat für Nachhaltige Entwicklung die zunehmende ethische Sensibilität der Zivilgesellschaft.¹⁷⁸ Es stellt sich jedoch die Frage, ob Unternehmen überhaupt in der Lage sind, die (annahmegemäß oft berechtigten) Anliegen der Stakeholder aufzugreifen, sollten tatsächlich instrumentalistische Argumente („Ethik zahlt sich langfristig aus“) die letztlich entscheidenden „Motivationen und Begründungen für CSR-Aktivitäten“ (S. 19) bilden. „Wichtig“ sei es – offenbar für den Geschäftserfolg – „die Erwartungen der Stakeholder [womit wohl berechnete Erwartungen gemeint sind] zu kennen“; und diese lassen sich „am besten im direkten Dialog verstehen“ (S. 32). Es fragt sich, ob ein rein gewinnorientiert agierendes Management über das nötige Sensorium verfügt, diese „Erwartungen“ in ihrer Berechnung zu „verstehen“ (und übrigens auch unberechtigte Forderungen zurückzuweisen).

Interessanterweise greift der Rat einen der zentralen Einwände gegen ein instrumentalistisches Verständnis von Unternehmensethik selbst auf – um ihn sogleich zurückzuweisen: „Kritiker aus der Zivilgesellschaft“ fragen, „warum nicht alle Unternehmen CSR-Maßnahmen ergreifen, wenn diese doch – wie oft behauptet – den wirtschaftlichen Nutzen für das Unternehmen steigern“ (S. 17).¹⁷⁹ Statt diese doch an sich schlagende Evidenz gegen das Bestehen eines generellen ‚Business Case for CSR‘ substantiell zu entkräften (was ja auch kaum gelingen dürfte), gibt der Rat seiner Auffassung Ausdruck, dieser Einwand zeuge lediglich von einer Einstellung, die durch offenbar unbegründete „Vorbehalte statt Vertrauen“ geprägt sei (S. 16). Gemeint ist wohl das „Vertrauen“ in die „langfristige“ Harmonie zwischen ‚Ethik‘ und Rentabilität. Offenbar nimmt der Rat an, dass „die

¹⁷⁸ Dies zeigt sich etwa in dem Projekt ‚Nachhaltiger Warenkorb‘, bei dem der Rat die Konsumenten dazu ermuntern möchte, „verantwortungsvoll [zu] konsumieren“. Vgl. www.nachhaltigkeitsrat.de/projekte/eigene-projekte/nachhaltiger-warenkorb-20022003, zugegriffen am 19. Mai 2008.

¹⁷⁹ In der Diskussion um den sog. ‚Business Case for CSR‘ wird in diesem Zusammenhang von einem *patchwork approach* gesprochen (Doane 2005, S. 25), der erklärt, warum CSR auf der Basis eigeninteressierten Handelns ein Nischenphänomen bleibt (Thielemann 2008a, S. 246f.). John Elkington und Mitarbeiter halten hierzu fest: „In effect, the current approach to CR [corporate responsibility] may be reaching its system limits. While a small but growing number of bold and visionary companies have made considerable strides and are to be commended for their achievements, their numbers will remain small as long as the business case for getting in front of the corporate pack remains weak.“ (Beloe u.a. 2004, S. 3).

breite Mehrzahl der Unternehmen ... die unternehmerische Verantwortung *noch nicht* strategisch im Management verankert haben“, weil sie es bislang versäumt haben, „die positiven Effekte dieses Engagements auf die Wertschöpfung ... zu verstehen, um sie strategisch nutzen zu können“ (S. 11, Hvh. d. Verf.). Der Rat räumt also immerhin ein Missverhältnis zwischen den instrumentalistisch-harmonistischen Behauptungen („Ethik zahlt sich langfristig aus“) und der tatsächlichen Praxis ein. Dies wird jedoch einzig darauf zurückgeführt, dass bisher lediglich einige „Vorzeige-Unternehmerinnen und Unternehmer ... den Nutzen erkennen, der sich aus einer nachhaltigen Entwicklung ergibt“ (Hauff 2007). Die Harmonie zwischen ‚Ethik‘ und Rentabilität wird so in die Zukunft verschoben. Kurzum, die Diskrepanz wird einzig mit einem Mangel an Erkenntnis seitens der Unternehmen darüber erklärt, worin die tatsächlichen Erfolgsfaktoren bestehen, um die „Lizenz zur Zukunftsfähigkeit“ zu erhalten (ebd.) – nicht etwa mit ihrer unzureichenden Bereitschaft, die Geschäfte tatsächlich verantwortungsvoll zu führen. Durch diesen Zukunftsglauben meint mein offenbar, die eigene harmonistische Position auch gegen starke empirische Evidenzen retten zu können.

Offenbar macht sich der Rat nicht genügend klar, dass ein derart instrumentalistisch betriebener Umgang mit Stakeholder-Ansprüchen darauf hinausliefe, die Ansprüche nach Maßgabe der Rentabilität (und nicht der Legitimität und Verantwortbarkeit) zu berücksichtigen – und folglich jene Ansprüche zu ignorieren, deren Berücksichtigung sich nicht oder in geringerem Maße als ihr Übergehen auszahlen würde. Damit wird die *falsche unternehmensethische Botschaft* ausgegeben, es könne auf Geschäftintegrität verzichtet werden. So wird die moralische *Last vollständig in die Hände der Stakeholder gelegt*, etwa in die Hände der im wachsenden Maße „bewussten Konsumenten“ (S. 27). An ihnen und weiteren erfolgsstrategisch für die Unternehmen relevanten Akteure liegt es, dafür zu sorgen, dass „die Berücksichtigung von sozialen und ökologischen Auswirkungen von Produkten und Produktionen ... im internationalen Handel einen immer wichtiger werdenden Standard“ darstellt (S. 2).¹⁸⁰

¹⁸⁰ Gelegentlich werden auch die Investoren als Akteure ins Spiel gebracht, die die Unternehmen von außen zu verantwortlichem Verhalten anhalten bzw. zwingen. Auch aus dem „zunehmenden Interesse an ‚Socially Responsible Investment‘ am Kapitalmarkt“ erwachse für die Unternehmen „die Notwendigkeit, die Forderungen nach Nachhaltigkeit glaubwürdig anzunehmen und zu kommunizieren“

Auch in einer weiteren Passage kann sich der Rat nicht zu einem klaren Bekenntnis für eine Unternehmensethik, die auf Geschäftsintegrität basiert, durchringen. So habe „im Zweifelsfall CSR viel mit Kommunikation, aber wenig mit PR zu tun“ (S. 28). Hier scheint der Rat zu erkennen, dass Reputation einem Unternehmen gelegentlich auch unberechtigterweise zufließen kann, also nicht immer aufgrund der „Pflege von Reputation“ durch eine „Unternehmensverantwortung“ (S. 28), die den Namen verdient. Aber auch hier scheint der „Zweifel“ weniger auf den Vorrang der Ethik (im Zweifel für die Ethik) als auf Überlegungen des „Risikomanagements“ (S. 25) zu verweisen. Denn nach Ansicht des Rates werden „in einer zunehmend bewussten Öffentlichkeit PR-Blasen schnell entlarvt“ (S. 28). Beschönigende oder verkürzte Selbstdarstellungen sind also aus Sicht des Rates generell zu „riskant“, so dass es „im Zweifelsfall“ stets klüger ist, darauf zu verzichten.

Die neue Dynamik zwischen Zivilgesellschaft und Unternehmen – ohne Geschäftsintegrität

Da in den Empfehlungen des Rates für Nachhaltige Entwicklung keinerlei Hinweise für die Notwendigkeit einer Unternehmensführung aus Integrität zu finden sind, lässt sich sein Verständnis guter Unternehmensführung nicht dem Konzept verdienter Reputation zuordnen.¹⁸¹ Gleichwohl

(S. 27). Dabei ist allerdings hervorzuheben, dass es sich hierbei um ein abgeleitetes Interesse handelt, das umso stärker ist, je höher die ‚Risiken‘ (die sich aus einem Reputationsverlust ergeben) veranschlagt werden (vgl. S. 12, 28). Dessen ungeachtet gibt es natürlich auch eine Reihe genuin verantwortungsbewusster Investoren, denen die ethischen Bedingungen, unter denen ihr Kapital eingesetzt wird, nicht gleichgültig sind.

¹⁸¹ Selbst in einer bemerkenswerten Stellungnahme zu mittelständischen Unternehmen wird keine andere als eine (strikte?) Erfolgsorientierung vorausgesetzt (S. 27): „Viele vor allem mittelständische Unternehmen“ verstünden sich „bereits in der x-ten Generation als sozial verantwortliche Unternehmen“, und zwar „völlig unabhängig“ von einer „Entwicklung“, die der Rat als einen Beleg dafür deutet, dass sich Unternehmensverantwortung auszahle. „So kommt der eigenartige Anschein zustande, dass CSR ein Begriff aus der Welt der globalisierten Konzerne ist, während unternehmergeführte Unternehmen den gleichen Inhalt schon lange praktizieren, jetzt aber nicht mehr erwähnt werden, wenn über CSR geredet wird.“ Allerdings sei auch im Falle der „kleinen und mittleren Unternehmen“ „ethisches Handeln“ als

sind die Empfehlungen durchzogen von zahlreichen ‚Erfolgsmeldungen‘, in denen sich die gegenwärtige ethische Dynamik zwischen Zivilgesellschaft und Unternehmen spiegelt:

Da ist von „Vorreiterunternehmen“ die Rede, die „den Stellenwert von Unternehmensverantwortung für die Pflege von Reputation, Marken und Märkten erkannt“ haben (S. 28). Dabei agieren die Unternehmen nach Ansicht des Rates nicht aus Verantwortung, sondern aus der „Absicht“ heraus, „unternehmerische Verantwortung“ – wie immer diese definiert ist – „strategisch zu nutzen“ (S. 32).

Ein Unternehmen, das die neuartigen „Nutzeffekte“ erkannt hat, „profilert sich durch CSR-Aktivitäten bei Kunden, potenziellen Mitarbeitern sowie anderen Stakeholdern und kann seine Beziehungen zu ihnen festigen“ (S. 20) – wobei es verbergen müsste, dass es dies nur in dem Maße tut, wie diese „Nutzeffekte“ anfallen.

Der Rat erblickt „Anfänge eines Wettbewerbes um Nachhaltigkeitslösungen“ (S. 21), die an einen ‚Ethik-Wettbewerb‘ erinnern könnten. Allerdings würde ein solcher voraussetzen, dass die Unternehmen tatsächlich an „Nachhaltigkeitslösungen“ bzw. daran interessiert wären, die Geschäfte stets verantwortungsvoll zu führen, statt dies davon abhängig zu machen, dass diese „Lösungen ... profitabel sind“ (ebd.).

Bis hierher lässt sich zusammenfassend festhalten, dass im Konzept des Rates nicht die Unternehmen, sondern die Stakeholder bzw. die Zivilgesellschaft die Subjekte einer „aktiven Gestaltung“ sind; und diese ist nach seiner Ansicht ethisch notwendig, „um von nicht nachhaltigen Trends im Ressourcenverbrauch, der Umweltnutzung und bei sozialen Standards wegzukommen“ (S. 1). Der Rat erkennt (beinahe) richtig, dass Unternehmen vor allem dann gewinnen, „wenn die Stakeholder ihr Engagement honorieren“ (S. 33). Genau genommen „gewinnen“ die Unternehmen allerdings *nur* dann, wenn die Stakeholder dieses „Engagement honorieren“ – nämlich durch Zahlungen und Mitarbeitermotivation. Zusätzlich muss dabei vorausgesetzt werden, dass dieser Stakeholder-Support gesamthaft höhere Gewinne verspricht als der Verzicht auf die Verfolgung verantwortungsvoller Geschäftspraktiken. Man denke an eine

„Baustein für langfristigen Erfolg“ zu begreifen und werde folglich *nach Maßgabe der Erfolgsdienlichkeit* betrieben. Ob sich diese Unternehmen damit richtig verstanden und gewürdigt fühlen, sei dahingestellt.

Situation, in der ein schlechter Ruf bei einigen erfolgsstrategisch eher unbedeutenden Stakeholdergruppen nur geringe oder zu vernachlässigende ökonomische Nachteile mit sich bringt.

Die Notwendigkeit eines Ordnungsrahmens

Der Rat scheint auch zu erkennen, dass diese allzu harmonistische Rechnung nicht wirklich aufgeht. Er befürchtet anscheinend, dass die Bürger als Konsumenten und Mitarbeiter (eventuell auch als Investoren) überfordert sind mit der Aufgabe, die Wirtschaft durch Kaufentscheidungen und Einflussnahme auf ihre Arbeitgeber (eventuell auch durch ihre Anlageentscheidungen) zu einer ethisch verantwortungsvollen Geschäftspolitik zu bewegen bzw. zu zwingen. Offenbar darum hält es der Rat für erforderlich, „einen verbindlichen Rahmen für den sachgerechten Vergleich von Nachhaltigkeits- und CSR-Berichten von Unternehmen zu schaffen“ (S. 7). Er empfiehlt generell, „den Ordnungsrahmen der sozialen Marktwirtschaft durch die Definition von Verfahrensregeln so zu entwickeln, dass er für freiwillige [d.h. erfolgsorientierte] CSR-Aktivitäten der Unternehmen im Wettbewerb förderlich ist“ (S. 6). Es gelte, „das prozedurale Wettbewerbsklima zu verbessern und den Kunden zu ermöglichen, sich ein verlässliches und vergleichbares Bild von der jeweiligen ‚CSR-Leistung‘ der Unternehmen zu machen“ (ebd.). Denn „die Verbraucher und die Öffentlichkeit wollen nachvollziehen können, ob die Aussagen der Unternehmen über ihr CSR-Engagement zutreffen und ob die Informationen vollständig sind“ (S. 29). Entgegen seiner obigen Aussage, dass die Öffentlichkeit beschönigende Selbstdarstellungen „schnell entlarvt“ (S. 28), geht der Rat offenbar vor dem Hintergrund der Annahme, den Unternehmen keine andere Handlungsorientierung als die strikte Orientierung am Gewinn zumuten zu dürfen, davon aus, dass nicht „zutreffende“, insbesondere unvollständige und verkürzte Informationen wahrscheinlich sind. Er möchte den Stakeholdern deshalb Mittel in die Hand geben, um verantwortungsvolles Geschäftsgebaren zu belohnen und weniger verantwortungsvolles Geschäftsgebaren durch Abzug von Kaufkraft und Arbeitsengagement zu bestrafen. Gedacht wird dabei insbesondere an Standards der CSR-Berichterstattung sowie an Gütesiegel (vgl. S. 29).

Insofern huldigt der Rat keinem blinden Marktharmonismus. Der ‚Business Case for CSR‘ ist nicht einfach ein Faktum; vielmehr gilt es, dieses aktiv zu *schaffen* – oder ihm etwas nachzuhelfen. Und CSR ist nicht

einfach vorteilhaft, es kommt vielmehr darauf an, ein verantwortungsvolles Geschäftsgebaren vorteilhaft zu *machen*. Und zwar durch die Politik, die entsprechende Rahmenbedingungen setzt.

Damit werden allerdings die Chancen verdienter Reputation verschenkt. Im Bestreben, sich von einer „skeptischen Grundhaltung gegenüber der Wirtschaft“ (S. 23) zu distanzieren, gerät sozusagen der dritte Weg aus dem Blick – der Weg zwischen der Skylla des Instrumentalismus und der Charybdis einer rein ordnungsethischen Konzeption, die *alles* dem Ordnungsrahmen überantwortet, weil sie prinzipiell davon ausgeht, dass Unternehmen stets „Profite über Prinzipien“ stellten (S. 17). Da der Rat durchgängig eine Unternehmensethik ohne Moral vertritt,¹⁸² würdigt er auch nicht die Bemühungen von Unternehmen, aus innerer Überzeugung verantwortungsbewusst zu wirtschaften.

Offenbar meint der Rat einen strikten Strich ziehen zu müssen zwischen der Zivilgesellschaft bzw. den Bürgern einerseits und der Wirtschaft bzw. den Unternehmen andererseits, wobei nur den Bürgern, nicht aber den Unternehmen verantwortungsbewusstes Handeln zugestanden wird. So möchte der Rat mit seinem Projekt „Mission Sustainability“ „junge Menschen in ihrem Engagement für morgen“ unterstützen.¹⁸³ Er möchte zeigen, wie „Menschen aussehen, die sich Nachhaltigkeit zur Aufgabe machen“. Dass sich aber Unternehmen „Nachhaltigkeit“ bzw. ein sozial und ökologisch verantwortungsvolles Wirtschaften „zur Aufgabe“ machen könnten, liegt außerhalb des Thematisierungshorizontes des Rates. Dass er die Bedeutung der Geschäftsintegrität unterschätzt bzw. deren Verzichtbarkeit behauptet oder zumindest impliziert, dürfte auch damit zusammenhängen, dass er sich der Radikalität einer ausschließli-

¹⁸² Dies geht sogar so weit, dass der Vorsitzende des Rates für Nachhaltige Entwicklung, Volker Hauff, die von mehr als 100 Staats- und Regierungschefs unterzeichnete Erklärung von Johannesburg über nachhaltige Entwicklung, derzufolge „große wie kleine Unternehmen der Privatwirtschaft im Rahmen ihrer legitimen Geschäftstätigkeit *verpflichtet* sind, zur Entwicklung gerechter und bestandfähiger Gemeinwesen und Gesellschaften beizutragen“ (Hvh. d. Verf.), dahingehend (um-)deutet, dass hiermit auf den „business case“ für „Nachhaltigkeit“ abgestellt würde (Hauff 2007).

¹⁸³ Vgl. www.nachhaltigkeitsrat.de/de/news-termine/presseinformationen/pressemitteilungen/vom-abenteuer-sich-zu-engagieren-der-rat-fuer-nachhaltige-entwicklung-unterstuetzt-junge-menschen-in-ihrem-engagement-fuer-morgen/?size=2, zugegriffen am 19. Mai 2008.

chen und strikten Gewinnorientierung nicht bewusst ist und es versäumt, zwischen Gewinnerzielung und Gewinnmaximierung zu differenzieren: Die Einhaltung bestimmter ethischer Standards mag sich auszahlen – aber möglicherweise zahlt sie sich nicht genügend aus, sodass die resultierenden Überschüsse ein Management, das sich an höchstmöglichen Überschüssen orientiert, nicht zur Einhaltung dieser Standards „motivieren“ können.

In jüngerer Zeit scheint sich jedoch ein vorsichtiger Wandel anzudeuten. So heißt es in den „Empfehlungen zur Fortschreibung der Nachhaltigkeitsstrategie“, die der Rat für Nachhaltige Entwicklung im August 2007 veröffentlicht hat, bemerkenswerterweise:

„Es lassen sich (...) nicht alle Konflikte in Win-Win-Situationen auflösen. Das wäre illusorisch. Neben Gewinnern wird es auch Verlierer geben.“ (Rat für Nachhaltige Entwicklung 2007b, S. 2f.)

„Verlierer“ sind vermutlich diejenigen Unternehmen, die eine verantwortungsvolle Geschäftspolitik um der Sache willen betreiben, aber von weniger verantwortungsvoll agierenden Unternehmen aus dem Markt gedrängt werden. Um dem entgegenzuwirken kommt es darauf an, die Bestrebungen zu einer integren und verantwortungsvollen Unternehmensführung zu ermutigen (statt sie für entbehrlich zu erklären) und dafür zu sorgen, dass die ethisch „jeweils Besseren“ (S. 21) im Wettbewerb möglichst *nicht* die Verlierer sind. Dem dienen sowohl Stakeholder-Support als auch ein entsprechender Ordnungsrahmen.

13.3 Problemlösungspotenziale

Mit Blick auf die spezifischen Problemfelder ‚Standorttreue‘ und ‚Managervergütungen‘ finden sich in den Empfehlungen des Rates für Nachhaltige Entwicklung zur „unternehmerischen Verantwortung in einer globalisierten Welt“ keine unmittelbaren Aussagen und Hinweise.

Was die Standorttreue bzw. die Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern angeht, so hängt dies wohl damit zusammen, dass der Rat die Auffassung vertritt, dass „Sozialstandards im europäischen Sozialmodell eine Selbstverständlichkeit“ seien:

„Während Arbeitnehmerrechte im Ausland durchaus Gegenstand von CSR sein können, sind sie dies in Deutschland nicht, weil sie rechtlich oder tarifpolitisch fixiert sind.“ (S. 26)

Dies mag für die Kernarbeitsnormen gelten, doch sind (moralische) „Arbeitnehmerrechte“ natürlich weiter zu fassen. Sie betreffen im Grundsatz auch die Pflicht, Mitarbeiter nicht allein zwecks Erhöhung der Eigenkapitalrendite um ein paar Prozente zu entlassen. Diese heute um sich greifende Praxis nimmt der Rat jedoch nicht in den Blick. Vielmehr scheint er das Wirtschaften in Deutschland eher als eine Art ‚Schönwetterveranstaltung‘ zu begreifen, in der es im Umgang mit den Mitarbeitern allenfalls noch darum gehen könnte, „familienfreundliche Angebote“ einzurichten, um so „die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen“ zu fördern (S. 20) – der verbleibenden Mitarbeiter, wäre je nach Konstellation hinzuzufügen. Oder es ginge den Unternehmen allenfalls noch darum, „sich bei Mitarbeitern als besonders gute Arbeitgeber zu empfehlen“ (S. 28). Da dies jedoch allein als eine Frage des „betrieblichen Risikomanagements“ begriffen wird, würden Mitarbeiter nur dann „gut“ behandelt, soweit eine ‚schlechte‘ Behandlung zu Rentabilitätseinbußen (und damit zu diesbezüglichen „Risiken“) führen könnte. Die vom Rat vertretene Unternehmensphilosophie lässt überzeugende Antworten auf das Problem mangelnder oder abnehmender Standorttreue nicht erwarten.

14. Der Standard ISO 26000 für soziale Verantwortung

14.1 Ziele, Akteure, Hintergründe

Der ISO 26000 Standard zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen setzt sich das ethisch anspruchsvolle Ziel, den Begriff „soziale Verantwortung“ global zu vereinheitlichen und allgemeingültig zu machen (ISO 2007, S. IX).¹⁸⁴ Der Standard möchte insbesondere Antworten auf die Fragen geben, worin die soziale Verantwortung von Organisationen besteht, welche Maßnahmen von einer sozial-verantwortlichen Organisation erwartet werden dürfen und welche Praktiken als „best practice“

¹⁸⁴ Alle folgenden Seitenangaben im Text beziehen sich auf dieses Dokument.

zu bezeichnen sind. Dabei fokussiert sich ISO 26000 nicht allein auf Unternehmen, sondern ist auch für öffentliche Betriebe und Verwaltungen sowie zivilgesellschaftliche Organisationen (z.B. Nichtregierungsorganisationen) gedacht. Der Standard soll alle Organisationen dazu ermuntern, „gute Absichten in gute Handlungen zu transformieren“ (ISO 2006a).

Initiant ist die *International Standards Organisation* (ISO). Sie wurde 1947 gegründet und setzt sich aus 156 nationalen Standardisierungsbehörden zusammen. Ziel der Organisation ist es, international einheitliche Industrie-Standards (Formate, Techniken, Prozesse) zu etablieren, um die Kompatibilität und Vergleichbarkeit von Produkten und Verfahren zu fördern. Um zu einer einheitlichen und allgemeingültigen Definition des Begriffs ‚soziale Verantwortung‘ zu gelangen, baut die ISO auf einen Multi-Stakeholder-Dialog, an dem Wirtschafts- und Regierungsvertreter, Arbeitnehmer, Konsumentenvereinigungen, Nichtregierungsorganisationen und andere wichtige Stakeholder z.B. aus der Wissenschaft teilnehmen (Roner 2006).¹⁸⁵ Es wird darauf geachtet, Vertreter aus all diesen Bereichen in die Diskussion um den neuen Standard einzubinden. Für benachteiligte Gruppen, wie z.B. Arbeitnehmervertreter aus Entwicklungsländern, wurden spezielle Fonds eingerichtet, um ihnen eine Teilnahme am Dialog zu ermöglichen (ISO 2006b, S. 1). Darüber hinaus wird im Partizipationsprozess niemand ausgeschlossen. Interessierte Personen werden im ISO-Newsletter *Participating in the future International Standard ISO 26000 on Social Responsibility* über Partizipationsmöglichkeiten informiert (ISO 2006b, S. 13-15). Bis Oktober 2007 wirkten 392 Experten und 132 Beobachter aus 78 ISO-Mitgliedsstaaten an der Erstellung der Dokumente mit (ON 2007, S. 3). Die ISO-SR-Arbeitsgruppe ist damit eine der größten und diversesten, die je von der ISO ins Leben gerufen wurde (Castka/Balzarova 2007, S. 740). Die bisherigen und geplanten Treffen veranschaulichen, dass der Prozess langfristig angelegt ist (Tab. 1 und 2).

¹⁸⁵ Eine Liste beteiligter Stakeholder findet sich auf der ISO-Webseite unter: [http://iso-
tc.iso.org/livelihood/livelihood/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935096/04_organiza-
tion/participants.html](http://iso-tc.iso.org/livelihood/livelihood/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935096/04_organization/participants.html), zugegriffen am 19. Mai 2008.

<i>Datum</i>	<i>Ort</i>
Mai 2001	ISO/COPOLCO Committee Treffen zu Konsumentenpolitik
2003	Multi-Stakeholder ISO Ad Hoc Group „gesellschaftliche Verantwortung“
21.-22.06.2004	Internationale Multi-Stakeholder-Konferenz beschließt, die ISO Working Group on Social Responsibility ins Leben zu rufen
07.-11.03.2005	Salvador, Bahia in Brasilien
26.-30.09.2005	Bangkok, Thailand
15.-19.05.2006	Lissabon, Portugal
29.01.-02.02.2007	Sydney, Australien
05.-09.11.2007	Wien, Österreich
09.2008	Santiago de Chile, Chile
06.2009	Veranstaltungsort noch offen

Tabelle 1: Treffen der ISO-26000-Arbeitsgruppe in chronologischer Reihenfolge

Dabei wird über Kernpunkte des ISO-26000-Standards heftig diskutiert, was unter anderem folgende Stellungnahmen zu den bislang ausgearbeiteten Entwürfen verdeutlichen:

<i>Datum</i>	<i>Dokument</i>	<i>Stellungnahmen</i>
Mai 2006	1. Entwurf	2.040
Januar 2007	2. Entwurf	5.176
November 2007	3. Entwurf	7.225

Tabelle 2: Stellungnahmen zu den ISO-26000-Entwürfen (ON 2007, S. 3)

In Wien wurde im November 2007 die Integrated Drafting Task Force aus den verschiedenen Stakeholdergruppierungen gegründet und mit der Erarbeitung eines 4. Entwurfs (Committee Draft) beauftragt. Über dieses Papier werden die nationalen ISO-Organisationen im Laufe des Sommers 2008 abstimmen. Ziel des nächsten Treffens ist es, einen Konsens über die Kernpunkte dieses Arbeitspapiers zu finden und daraus einen Vorschlag für den internationalen Standard zu entwickeln (Draft International Standard). Dieser Vorschlag wird anschließend allen ISO-Mitgliedern zur Kommentierung und Abstimmung vorgelegt und von den nationalen ISO-Mitgliedern breit in der Öffentlichkeit diskutiert. Sollte der Vorschlag grundsätzliche Zustimmung finden, werden noch wichtige Anpassungen vorgenommen, bevor schließlich der ISO-26000-Standard offiziell zur

finalen Abstimmung vorgelegt wird (geplant im Herbst 2009). Aufgrund dieses partizipativen Prozesses wird davon ausgegangen, dass ISO 26000 von vielen Stakeholdern akzeptiert wird (vgl. Siegele und Ward 2007, S. 144; Roner 2006).

ISO 26000 ist ausdrücklich als Leitfaden („Guidance Standard“) konzipiert. Er soll Unternehmen „dabei unterstützen, ... zu erkennen, was soziale Verantwortung überhaupt ist.“ (Neureiter 2007) Er soll also vor allem Orientierung bieten und ein breites Einverständnis darüber festhalten, worin die wohlverstandene „soziale Verantwortung“ von Unternehmen (bzw. Organisationen) besteht. Dies bedeutet allerdings auch, dass sich die Organisationen in diesem Fall – im Gegensatz zu anderen ISO-Standards – durch ISO nicht zertifizieren lassen können (S. IX). Der Standard dient auch nicht als Normenkatalog bzw. CSR-Checkliste; eine „Konformitätsbeurteilung“ ist ausdrücklich nicht vorgesehen (S. 1).¹⁸⁶ ISO 26000 institutionalisiert vielmehr einen Prozess, in dem sich Organisationen, insbesondere Unternehmen, Klarheit über ihre gesellschaftliche Verantwortung verschaffen und über ihre Leistungen im gesellschaftlichen Bereich berichten können. Kern des Standards bilden zehn Prinzipien (S. 10ff.), die über verschiedene Maßnahmen operationalisiert werden. Der Standard steht im Einklang mit anderen Initiativen bzw. Standards (z.B. ILO-Standards, UN-Menschenrechtserklärung, UN Global Compact) und soll deren praktische Relevanz fördern (vgl. Roner 2006).

Wenn keine Zertifizierung vorgesehen ist, so drängt sich die Frage auf, welchen Sinn der Standard hat und warum sich Vertreter von Unternehmen und Zivilgesellschaft mit Blick auf die Klärung eines übergeordneten, allgemeinen Standards „sozialer Verantwortung“ zusammenfinden. Die Gründe auf Seiten der Unternehmen sind vielfältig und komplex. Sie stehen im Zusammenhang mit der Tatsache, dass die zivilgesellschaftlichen Erwartungen an die Unternehmen mittlerweile fest etabliert sind – oder in den Worten von Sir Geoffrey Chandler (2007), dass „Men-

¹⁸⁶ Über die mangelnde sanktionsbewehrte Verbindlichkeit (im Sinne der unzweideutigen Verpflichtung der Anerkennung klar definierter Normen und der Akzeptanz von Sanktionsmöglichkeiten, etwa durch eine Zertifizierung) von ISO 26000 herrscht unter den Mitgliedern der ISO-Arbeitsgruppe sowie weiteren Stakeholdern (z.B. Konsumentenvertretern) eine heftige Kontroverse (vgl. beispielsweise ON 2007, Hecht 2007).

schenrechte [einschließlich sozio-ökonomischer Grundrechte] heute unwiderruflich auf der unternehmerischen Agenda stehen.“¹⁸⁷

Ein wesentlicher Gesichtspunkt ist das schwierige Verhältnis zwischen großen, öffentlich exponierten Unternehmen und ihren Zulieferern.¹⁸⁸ Jene möchten nämlich das „Risiko“ – gemeint ist das Risiko, wegen unverantwortlicher Geschäftspraktiken kritisiert zu werden – „zum Lieferanten schieben.“ Sie wollen sicherstellen, „dass diese sozial verantwortlich agieren, es bei ihnen keine Kinderarbeit gibt, sie die Umwelt schonen und CO2-neutral agieren. Denn die Produkte stehen ja im Regal des Konzerns, und der möchte sich nicht dafür prügeln lassen, wenn etwas schief gegangen ist.“

Die großen Unternehmen möchten also die Verantwortung auf die vielen Zulieferer abschieben bzw. sich deren Verantwortung nicht länger zuschieben lassen, auch weil die Kontrolle der häufig äußerst zahlreichen und rasch wechselnden Zulieferer sehr aufwändig ist. Sie brauchen dafür eine Art Benchmark, der von den zivilgesellschaftlichen Akteuren anerkannt wird. ISO 26000 kann also durchaus als Grundlage für Zertifizierungen herangezogen werden. Diese müssten von privaten Auditoren vorgenommen werden, die ISO 26000 als Standard nutzen. Solche Auditoren gibt es bereits heute in großer Zahl, denn in der Regel besuchen mehrere von ihnen jeden Zulieferbetrieb, da dieser fast immer an verschiedene Abnehmer liefert: „Da kommt an einem Tag ein Auditor von einer, am nächsten Tag der einer anderen Firma, die wiederum einen anderen Kodex hat. Der Firmeninhaber ist also hauptsächlich damit beschäftigt, sich mit den diversen Auditoren zu befassen, die nach verschiedenen Katalogen und Kriterien vorgehen, und kann sich kaum um das eigentliche Geschäft kümmern“ (Neureiter). Ein einheitlicher, weithin anerkannter Standard liegt also auch im einfachen ökonomischen Interesse der Zulieferer, Kosten im Auditierungsprozess zu sparen – zumal öffentlich exponierte Unternehmen nicht umhin können, den zivilgesellschaftlichen Erwartungen auf Einhaltung elementarer Grundrechte zumindest im Grundsatz zu entsprechen.

¹⁸⁷ Sir Geoffrey Chandler ist der Gründer der Amnesty International UK Business Group und war zuvor als Direktor von Shell International tätig.

¹⁸⁸ Vgl. zum Folgenden und den Zitaten insbesondere Neureiter (2007).

Ähnliche ‚Kostenersparnisse‘ sind im Verhältnis zwischen Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Akteuren zu erwarten und im Prinzip möglich. Hat man sich nämlich auf gemeinsame Eckpunkte der sozialen Verantwortung von Unternehmen festgelegt, so dürfte eine sich effektiv auf dieser Basis vollziehende Unternehmensführung vermehrt von „Vertrauen und einer breiten Akzeptanz“ begleitet sein (S. 13f.). Viele Auseinandersetzungen zwischen Unternehmen und Stakeholdern dürften reibungsloser ablaufen oder sich vielleicht gar erübrigen. Diese Begründung muss nicht instrumentalistischer Natur sein, dann nämlich nicht, wenn die Unternehmen tatsächlich auf der Basis ethisch gehaltvoller und wohlbegründeter Standards agieren und dies sich in einer verdienten Reputation niederschlägt.

14.2 Das unternehmensethische Konzept

Im derzeitigen Entwurf lässt sich kein eindeutiges unternehmensethisches Konzept von ISO 26000 aufweisen. Vielmehr dokumentiert der Entwurf, zumindest in einigen wichtigen Eckpunkten, vielfältige, teilweise noch grundlegende Auffassungsunterschiede zwischen Unternehmensvertretern und den Akteuren der Zivilgesellschaft darüber, was eine gute, sozial verantwortungsvolle Geschäftspolitik ausmacht. Dies kommt darin zum Ausdruck, dass für einige Begriffsklärungen vorerst ausdrücklich zwei Optionen festgehalten werden. Zudem ist die Strittigkeit einiger zentraler Begriffe durch eckige Klammern markiert (S. 4).

Hinweise auf instrumentalistisches Denken

Der Konflikt entzündet sich zunächst am Begriff „sozialer Verantwortung [social responsibility]“ selbst. *Option 1* des Entwurfstextes, die offenbar von den Unternehmensvertretern verfasst wurde, gibt diesbezüglich einleitend ihrer Überzeugung Ausdruck, dass die „freiwillige Übernahme sozial verantwortlichen Handelns ... zu einer signifikanten Verbesserung der organisationalen Performance führt“, sich also in einer Steigerung des Gewinns bzw. des Shareholder Value niederschlägt (S. 6). Die entscheidende Frage, die dann kritisch zu stellen ist, geht dahin, ob es tatsächlich ein „sozial verantwortliches Handeln“ ist, das sich da auszahlen soll. Und wie ist dort zu handeln, wo sich die Verfolgung ethisch verant-

wortungsvoller Geschäftspraktiken nur teilweise oder, gemessen am Limeswert der Gewinnmaximierung, ungenügend auszahlt? *Option 2* des Entwurfstextes, die vermutlich von Vertretern der Zivilgesellschaft verfasst wurde, hält es demgegenüber für zweifelhaft, dass es da „immer einen Business Case“ gebe für eine im unverkürzten Sinne verantwortungsvolle Geschäftspolitik (S. 8).

Aus der Sicht der zivilgesellschaftlichen Vertreter geht es bei diesem instrumentalistischen Verständnis eigentlich „nicht um soziale Verantwortung, sondern um gutes [gemeint ist finanzökonomisch erfolgreiches] Management“ (S. 9). Auf Geschäftsintegrität als Kriterium könnte also eigentlich verzichtet werden. Und so finden sich auch Hinweise, die in die Richtung einer ‚Ethik ohne Moral‘ weisen: So wird in einer durch eckige Klammern, also nicht als konsentiert markierten Passage festgehalten, dass es „bei der sozialen Verantwortung nicht um Einstellungen, Gefühle oder Überzeugungen [beliefs] geht“, sondern um das „tatsächliche Verhalten“ (S. 7). Diese positivistisch geprägte Sicht verkennt den Sinn des Entwurfstextes, in dem es ja um eine Einigung auf das überzeugendste Verständnis von Unternehmensverantwortung geht. Zudem bleibt sie auch die Antwort auf die Frage schuldig, wie denn ohne eine ethisch fundierte Einstellung der unternehmerischen Handlungsträger ein Verhalten zu erwarten ist, das tatsächlich als „sozial verantwortlich“ klassifiziert werden kann.

Der Konflikt um das Stakeholder-Verständnis

Die instrumentalistische Sicht manifestiert sich insbesondere im Begriff des Stakeholders bzw. der Anspruchsgruppe. Auch diesbezüglich gibt *Option 1* ihrer Überzeugung Ausdruck, dass „die Stakeholdertheorie“ nahe lege, „dass der Erfolg einer Organisation davon abhängt, die Interessen vielfältiger Anspruchsgruppen zu identifizieren, in Erwägung zu ziehen und systematisch zu managen“ (S. 7f.). Dahinter steht die Prämisse einer grundlegenden und umfassenden Harmonie zwischen allen Anspruchsgruppen, Beteiligten und Betroffenen:

„Corporations that behave in a socially responsible manner will benefit by creating value for their shareholders (in terms of higher profits), their customers (for example by enhancing the quality of the products), their employees (for example by improving the working conditions), their suppliers (for example by agreeing on fair contracting and payment practices) and the local communities in which they operate (for example through community invest-

ment programs). In other words, socially responsible corporations strive to create value for all their [key] stakeholders." (S. 8)

Der Knackpunkt liegt allerdings im Begriff der durchgängig in eckige Klammern gesetzten „[key] stakeholders“. Denn das ‚In-Erwägung-Ziehen‘ von Stakeholdern sagt ja noch nichts über die Maßgabe aus, mit der die Ansprüche der „vielfältigen“ Stakeholder berücksichtigt werden sollen. Hierbei bestehen grundsätzlich zwei Möglichkeiten: Die Ansprüche können nach Maßgabe ihrer Legitimität oder nach Maßgabe ihres Einflusses bzw. ihrer Macht berücksichtigt werden. Zudem ist allen Beteiligten klar, dass es eine Grenze der Berücksichtigung von Stakeholder-Anliegen geben muss, bzw. diese nicht einfach beliebig sein kann, sondern ethisch wohlbegründet sein muss. Dieser Problemkreis, der im Kern die Frage der Zumutbarkeit betrifft, wird unter dem Stichwort „Priorisierung“ von Stakeholder-Anliegen zumindest implizit thematisiert (vgl. S. 8, 65ff.). Auch darum kann es nicht um die Berücksichtigung beliebiger Stakeholderanliegen gehen,¹⁸⁹ sondern nur um diejenige von „Schlüssel-“ oder „Kernanspruchsgruppen“. Doch nach welchem Kriterium definieren sich diese?

Option 1 definiert „Schlüssel-Anspruchsgruppen“ in Anlehnung an die im strategischen Management weit gebräuchliche Definition von R. Edward Freeman (1984, S. 26, 46):

„‘Key stakeholder’ is defined as ‘individual or group of individuals identified by the organisation whose interests may either significantly affect, or be significantly affected by, an organization’.” (S. 2)

Zwei Dinge sind hierbei hervorzuheben: zum einen die Gleichsetzung von „affect“ und „affected by“, zum anderen die Definition von „significant“ bzw. „relevant“. Die ‚Signifikanz‘ bzw. ‚Relevanz‘ von Stakeholderanliegen, die diese zu ‚Schlüsselanliegen‘ macht, wird im Entwurf dadurch definiert, dass sie „mit einer nachhaltigen Entwicklung und dem gesellschaftlichen Wohlstand im Zusammenhang stehen“. Option 2 ist zumindest diesbezüglich der gleichen Ansicht:

¹⁸⁹ Dies zeigt sich etwa auch in der Anerkennung von „Grenzen ... sozialer Verantwortung“ (S. 62f.). In diesem Zusammenhang wird auch der vom UNGC verwendete Begriff der „sphere of influence“ verwendet.

„‘Key stakeholder’ is defined as ‘individual or group whose interests are significantly affected by an organisation or whose interests in the activities of the organisation are considered to be especially significant for the welfare of society or sustainable development’.” (S. 2)

Allerdings verstehen die Kontrahenten unter der immer wieder gebrauchten Formel „welfare of society and sustainable development“ Unterschiedliches. Ausdrücklich hebt Option 1 hervor, dass die Frage der „Bestimmung der Legitimität von Stakeholder-Interessen“ (in Fällen, in denen diese Frage nicht bereits durch das Recht geklärt ist) „unter Bezugnahme auf die Konzepte nachhaltiger Entwicklung und Wohlstand der Gesellschaft“ zu erfolgen hat (S. 8). Offenbar sollen Stakeholder-Anliegen berücksichtigt werden, wenn sie zur „nachhaltigen Entwicklung und zum Wohlstand der Gesellschaft“ beitragen; ist dies nicht der Fall, so sollen sie hingegen unberücksichtigt bleiben.

Dies ist zunächst insofern erstaunlich, als die Stakeholder ja gerade Teil der Gesellschaft und ihrer Wohlfahrt sind und somit deren Berücksichtigung eo ipso zur „Wohlfahrt der Gesellschaft“ beitrüge. Demnach muss etwas anderes gemeint sein. Die im Rahmen von ISO 26000 zum Multi-Stakeholder-Dialog entsandten Unternehmensvertreter nehmen offenbar an, dass alles, was dem „Wohl der Organisation“ (S. 7) dient, also im Interesse des Unternehmens (d.h. letztlich der Shareholder) liegt, auch dem „Wohlstand der Gesellschaft“ förderlich ist. Darum umfasse die „soziale Verantwortung“ stets auch die „Wertschätzung der Rolle des aufgeklärten Eigeninteresses“. Dieses im Kern funktionalistische Argument, das ja bereits in der zitierten harmonistischen Auffassung zum Ausdruck kommt (vgl. S. 8), besagt in diesem Zusammenhang: Die gewinnorientierte Geschäftstätigkeit von Unternehmen bzw. die „organisationalen Tätigkeiten“ haben ja „vorteilhafte Auswirkungen ... auf den gesellschaftlichen Wohlstand und eine nachhaltige Entwicklung“ (S. 7).

Dieser eher suggestiv vorgetragenen Auffassung nach handeln Unternehmen sozusagen automatisch gesellschaftsdienlich, auch und gerade, indem sie ihre eigenen Interessen verfolgen – der „unsichtbaren Hand“ (Adam Smith) des Marktes sei Dank, wie hinzuzufügen wäre. Darum sind „Erwartungen“ dann „relevant“ bzw. Ansprüche von Stakeholdern zu berücksichtigen, wenn sie „den gesellschaftlichen Wohlstand und eine nachhaltige Entwicklung betreffen“ – die die Unternehmen ja durch ihre gewinnorientierte Geschäftstätigkeit befördern. Stakeholder, die hier keine oder zu geringe ‚produktive‘ bzw. rentable Beiträge leisten, sind darum gerechtfertigter Weise nicht zu berücksichtigen. Die Konse-

quenz innerhalb dieser Logik ist: Handlungen im Zusammenhang der Berücksichtigung von Stakeholderanliegen müssen entweder durch ihre „direkten Vorteile für die Organisation“ oder durch ihre „indirekten Vorteile oder durch ihren langfristigen Einfluss“ (auf den Unternehmenserfolg) „gerechtfertigt“ sein (S. 7). Sollten solche „Vorteile“ nicht bestehen, sind die Stakeholderansprüche auch nicht „gerechtfertigt“.

Der gleiche *Zirkelschluss* lässt sich am Begriff der „nachhaltigen Entwicklung“ durchspielen. Die Unternehmensvertreter vertreten nämlich die Ansicht, dass die „Nachhaltigkeit einer Organisation“ und eine „nachhaltige Entwicklung“ im Ergebnis auf dasselbe hinauslaufen (S. 6). Demgegenüber halten die Vertreter der Zivilgesellschaft klar fest:

„The sustainability of an organization is not the same thing as the sustainability referred to in the concept of sustainable development. Actions taken to provide for the continued existence of an organization may not always be consistent with the concept of social responsibility, as some activities in this regard may be harmful to society as a whole.“ (S. 6)

Die Kritik an der Gleichsetzung von *betroffenen* („affected by“) und *mächtigen* („can affect“) Stakeholdern ist in der Wissenschaft längst etabliert,¹⁹⁰ wird aber von den Unternehmensvertretern nicht aufgegriffen – sei es versehentlich mangels Unterscheidungsvermögen oder in strategischer Absicht. Es lässt sich jedenfalls leicht zeigen, dass die Gleichsetzung letztlich darauf hinausläuft, nur mächtige Stakeholder zu berücksichtigen. Die von der Geschäftspolitik negativ betroffenen Stakeholder dürften sich nämlich über kurz oder lang wehren, haben also *latente* Macht. Und selbstverständlich ist es strategisch klug, sich mit mächtigen Stakeholdern ins Einvernehmen zu setzen. Zu diesem Zweck gilt es mit ihnen in Verhandlungen zu treten oder sie jedenfalls zu berücksichtigen – allerdings allein nach Maßgabe ihrer Macht, den Unternehmenserfolg zu beeinflussen. Und so werden dann auch (negative) „Auswirkungen [impacts]“ der Unternehmenstätigkeit auf Stakeholder unmittelbar gleichgesetzt mit „dazugehörigen Aspekten der organisationalen Performance“ (S. 7), also mit Rückwirkungen zivilgesellschaftlicher Gegenmacht auf die unternehmerische Erfolgsbilanz (etwa seitens abwandernder Kunden oder demotivierter Mitarbeiter).

¹⁹⁰ Vgl. u.a. Goodpaster (1991), Scherer/Palazzo (2007), Ulrich (2008, S. 477ff.).

Dieser Sicht stellen die zivilgesellschaftlichen Vertreter ein Stakeholderverständnis gegenüber, wie es „gemeinhin akzeptiert“ und „breit verstanden“ werde: „In diesem Verständnis ist eine Anspruchsgruppe eine Partei, die ein legitimes Interesse hat“ (S. 9). Demgegenüber sei die Stakeholderdefinition, „wie sie in der Corporate Governance Theory vertreten wird, irreführend, da sie nicht erfordert, dass das Individuum oder die Gruppe einen Anspruch hat, sondern bloß, dass sie die Fähigkeit [bzw. Macht] hat, eine Organisation zu beeinflussen. Dieses Verständnis widerspricht dem normalen Gebrauch des Begriffs“ (ebd.).

Angesichts der gravierenden Meinungsunterschiede zwischen Unternehmensvertretern und Vertretern der Zivilgesellschaft in Bezug auf das Grundverständnis ethisch guter („sozial verantwortlicher“) Unternehmensführung ist es fraglich, ob sich die Kontrahenten auf einen gemeinsamen, klaren und mit breitem Verbindlichkeitsanspruch auftretenden Orientierungsstandard werden einigen können. Das wird erst die Zukunft zeigen. Es fällt aber auf, dass keine der beiden Seiten die Idee verdienter Reputation (implizit) ins Spiel bringt und somit die Option, dass Unternehmen gerade darum (maßvoll) erfolgreich sein können, weil sie tatsächlich ethisch verantwortungsvoll agieren, außer Acht bleibt. Auch muss betont werden, dass die eher zwischen den Zeilen als explizit vertretene instrumentalistische Botschaft der Unternehmensvertreter, jedenfalls in den grundlegenden Teilen des Standards, kaum geeignet ist, ethische Glaubwürdigkeit bei Stakeholdern und Öffentlichkeit zu erzeugen. Ein Bekenntnis zu wahrhafter Integrität, also zur – buchstäblich entscheidenden – Bereitschaft, legitime Ansprüche darum zu berücksichtigen, weil sie berechtigt sind, ist nicht aufzufinden. Andererseits fehlt den zivilgesellschaftlichen Vertretern möglicherweise ein hinreichendes Verständnis für die Nöte von Unternehmen, die sich in hart umkämpften Märkten bewegen.

Ungeachtet dieser beinahe als verhärtet zu kennzeichnenden Fronten offenbaren sich dem Leser in vielen nicht durch eckige Klammern gekennzeichneten und damit gemeinsam verabschiedeten Passagen des Entwurfs Ansatzpunkte eines integrativen Ethikverständnisses. Zu diesem Schluss tragen die Bedeutung des Stakeholderdialogs, die Integration ethischer Gesichtspunkte in Strategien und Prozesse sowie das Verständnis des Verhältnisses zwischen Unternehmen und Politik bei.

Die Bedeutung des Stakeholderdialogs

Die Berücksichtigung von Stakeholdern und deren Anliegen wird an mehreren Stellen von ISO 26000 eingefordert (z.B. auf S. 3, 14, 17, 62). Im Dialog mit Stakeholdern sollen deren Anliegen verstanden (S. 62) und im Anschluss daran Ziele gesellschaftlicher Verantwortung gemeinsam festgelegt werden (S. 67-69). Bezüglich dieser gemeinsam definierten Ziele wird die Organisation angehalten, transparent über Fortschritte und Probleme zu berichten (S. 74).

Stakeholder sollen anschließend dazu beitragen, die Fortschritte der Organisation im Bezug auf die gemeinsam definierten Ziele zu evaluieren (S. 67). Internen wie externen Stakeholdern wird ausdrücklich das Recht zur freien Meinungsäußerung eingeräumt (S. 20, 26, 60). Der kritische Dialog führt nach ISO 26000 zu einem selbst regulierenden Effekt innerhalb der Organisation und steigert die Verantwortungsfähigkeit unternehmerischen Handelns gegenüber sämtlichen Stakeholdern (S. 15; vgl. auch S. 77). Durch die Integration der Stakeholder während des gesamten Prozesses wird so gleichzeitig die moralische Verbindlichkeit der gemeinsam definierten Ziele gefördert.

Neben dieser kommunikativen Organisationskultur plädiert ISO 26000 auch dafür, geeignete Organisationsstrukturen zu etablieren, die es internen wie externen Stakeholdern ermöglichen, „über die Verletzung von ethischen Standards ohne Angst von Repressionen zu berichten“ (S. 16). Zudem sollen sie in den Entscheidungsprozess involviert werden (S. 10), soweit sie von organisationalen Aktivitäten betroffen sind, auch wenn ihnen formal kein Mitspracherecht zukommt (S. 17).

Die Integration ethischer Gesichtspunkte in Strategien und Prozesse

Von den zivilgesellschaftlichen Vertretern wird ein spendenethisches, also separatives Verständnis von Unternehmensverantwortung ausdrücklich als verkürzt zurückgewiesen:

„While philanthropy on the part of an organization can have a positive impact on society, it should not be considered as a substitute for addressing the social and environmental impacts of an organization's activities.“ (S. 6)

Dieser Hinweis ist allerdings streng genommen gar nicht notwendig (und es fragt sich, warum die Unternehmensvertreter dieser Stellungnahme

nicht zugestimmt haben), da die „Integration sozial verantwortlichen Verhaltens in die Strategien, Systeme, Praktiken und Prozesse“ (S. IX) immer wieder in den bereits konsentierten Teilen des Standards betont wird (S. 3, 62). Der „Integration von sozialer Verantwortung in die Ziele und Strategien einer Organisation“ ist sogar ein ganzer Abschnitt gewidmet (S. 68ff.). Dabei fällt auf, dass es in den weitaus umfangreichsten Teilen des Standards um die Sache geht – um die ethische Sache verantwortungsvoller, guter Unternehmensführung. Auch das „Commitment“ des Top-Managements ist erforderlich, um die „organisationale Performance in Sachen sozialer Verantwortung zu verbessern“ (S. 68). Es geht etwa um die Formulierung eines „Mission Statements“ und eines „Code of Conduct“, der die Verhaltensgrundsätze festlegt, an denen sich das Unternehmen gegenüber seinen Stakeholdern messen lassen möchte (S. 68). Und es geht um die „Implementierung sozialer Verantwortung in die tägliche Praxis“ (S. 69ff.).

In diesem Zusammenhang wird Gewicht gelegt auf die „Förderung, Motivation und Stimulation sozialer Verantwortung“ durch das Top-Management – vor allem gegenüber den Mitarbeitern. Damit wird das Maß an moralischer Verbindlichkeit erhöht, denn im Konfliktfall wird es dem Management kaum möglich sein zu erklären, dies habe nun alles keine Gültigkeit mehr. Es sollen verantwortungsspezifische „Kompetenzen“ im Unternehmen ausgebildet werden. Dies alles deutet auf eine ernsthafte Auseinandersetzung mit Fragen sozial verantwortlichen Geschäftsgebarens hin, ja geradezu auf eine ethische Prägung der Organisation, die weit entfernt ist von einer opportunistischen Anpassung an bestehende (mehr oder minder geklärte) „Erwartungen“.

Das Verhältnis zwischen Unternehmen und Politik

Das unternehmensethische Problem der *Zumutbarkeit* von Stakeholderansprüchen unter gegebenen Wettbewerbsbedingungen (moral free-riding) wird von keiner Seite erkannt („Freiwilligkeit“). So ergibt sich aus der Sicht von ISO 26000 auch nicht die Notwendigkeit ordnungspolitischer Mitverantwortung.

Instruktiv in diesem (wenn auch auf dem derzeitigen Erkenntnisstand von ISO 26000 noch eher prospektiven) Zusammenhang sind gleichwohl die Ausführungen zum Verhältnis der Unternehmen zur Politik. Im Abschnitt über die „verantwortliche politische Mitwirkung“ wird

ausdrücklich die „positive Rolle“ hervorgehoben, die Unternehmen im politischen Prozess spielen *können* (S. 44) – wenn sie die richtige Einstellung mitbringen. Dazu zählt etwa der Verzicht auf „Fehlinformationen“ im politischen Prozess oder auf „Zuwendungen, die darauf hinauslaufen, dass Politiker zugunsten einer spezifischen [nicht verallgemeinerungsfähigen] Angelegenheit beeinflusst werden.“ Zwar dürfen Unternehmen im politischen Prozess durchaus ihre eigenen legitimen Interessen einbringen („Lobbying“), aber das politische Engagement soll nicht zum rücksichtslosen Geschäft mit anderen Mitteln werden. In diesem Geist sollen Fragen der ordnungspolitischen Mitverantwortung, wie sie sich bei der ernsthaften Verfolgung sozial verantwortlichen Wirtschaftens früher oder später unausweichlich stellen, verantwortungsvoll angegangen werden.

14.3 Problemlösungspotenziale

Standorttreue

ISO 26000 erkennt explizit an, dass die unternehmerische Tätigkeit, obwohl sie, zumal in einer globalisierten Welt, stets Auswirkungen auf die gesamte Wirtschaft hat, sich doch „hauptsächlich auf die Region auswirkt, negativ wie positiv“ (S. 57). Die Unternehmen sollen zu einer Entwicklung beitragen, die „positive Auswirkungen auf die regionale Wirtschaft“ hat (vgl. Abschnitt 6.8: „Contribution to the community and society“) und damit die Lebensqualität vor Ort fördern (S. 54, 58, 61). Als zentral erachtet ISO 26000 dabei die Fairness der Einkommensverteilung (S. 54), den Verzicht auf Diskriminierung (S. 55), die Erfüllung der Steuerpflichten (S. 58) und die Erbringung von „sozialen Investitionen“ (S. 61) für die Region. Allfällige Lücken im lokalen Arbeitsrecht (etwa zu Mindestlöhnen, Arbeitszeiten oder anderen Arbeitnehmerrechten) sollen nicht zum eigenen Vorteil ausgenutzt werden (S. 24). In diesen Fällen sollen der „Geist und die Absicht des [Arbeitsschutz-] Rechts“ den Vorrang genießen (vgl. auch S. 25).

Damit Mitarbeiter und andere Stakeholder ihre legitimen Ansprüche zur Geltung bringen können, fordert ISO 26000 die Durchführung von „sozialen Dialogen“ (vgl. Abschn. 6.4 zu „Labour practices“). Diese Dialoge dienen dazu, Vertrauen zwischen der Organisation und ihren Stakeholdern aufzubauen und wenn möglich für alle Stakeholder einvernehmliche Lösungen zu finden (S. 59). Sollten sich nachteilige Konsequenzen

nicht verhindern lassen, fordert ISO 26000 eine faire Kompensation der betroffenen Stakeholder (S. 59).

Im Bezug auf die Rechte der Arbeitnehmer werden die Unternehmen aufgefordert, die Standards der ILO anzuerkennen, insbesondere die Kernarbeitsnormen (S. 17, 23). Dabei wird die Würde der Arbeitnehmer klar als Ausgangspunkt und übergeordneter Gesichtspunkt herausgestellt (S. 23):

„Labour is not a commodity. This means that workers should not be treated as a factor of production and subject to the same market forces.“

Dies soll durch verantwortliche Regelungen zu Arbeitszeit und Gehalt (S. 26) und eine sinnstiftende Arbeit („meaningful work“, S. 23) in die Tat umgesetzt werden.

Zur Frage der Standorttreue bzw. der Standortverlagerung nimmt ISO 26000 nicht explizit Stellung. Man muss sich allerdings fragen, welchen Sinn eine ethisch ernsthafte Verantwortung für die Etablierung anständiger Arbeitsbedingungen in den Dimensionen „Löhne und andere Formen der Vergütung, Arbeitszeit, Ruhezeiten, Urlaub, disziplinarische Maßnahmen, Entlassungen, work-life balance“ usw. (vgl. S. 25ff.) haben sollte, wenn ein Unternehmen bei nächstbesten Gelegenheit einen Standort schließt, um an einem anderen eine um ein paar Prozent höhere Rendite herauszuholen.¹⁹¹ Mit dem Geist von ISO 26000, jedenfalls wie er sich in den Detailausführungen darstellt, wäre dies kaum vereinbar.

Managervergütungen

Wie die meisten CSR-Initiativen, so nimmt auch ISO 26000 zur Frage der Angemessenheit und Fairness von Managervergütungen nicht ausdrücklich Stellung. Implizit wird das Problemfeld jedoch insofern angesprochen, als sich die Unternehmen zu einer „ausgewogenen [balanced]“ und „fairen [equitable] Verteilung von Wohlstand und Einkommen“ verpflichten.

¹⁹¹ Mit dem Stichwort „Entlassungen [dismissal practices]“ ist vor allem auf den Gesichtspunkt der Nicht-Diskriminierung und der Abwesenheit von Willkür (im Sinne der Drohung um der Disziplinierung und Einschüchterung willen) abgestellt (vgl. S. 25).

ten und hierzu aktiv beitragen sollen (S. 54f.). Allzu hohe Vergütungsspreizungen zwischen Management und den übrigen Beschäftigten dürften mit einer solchen „Balance“ kaum vereinbar sein. Überdies dürften sie das „gesellschaftliche Fairnessempfinden [sense of fairness present in society]“ stören, das laut ISO 26000 zu beachten ist (S. 23).

Mit Blick auf das Spannungsfeld von Integrität und (allzu steilen) variablen Vergütungen bzw. Anreizen bieten die Ausführungen zur „organisatorischen Governance“ einige Hinweise (S. 15). So sollen die organisationalen Abläufe (zu denen auch die Entscheidungsprozesse auf der obersten Führungsebene gezählt werden können) derart ausgerichtet werden, dass sie einem „ethischen Verhalten [ethical conduct]“ entsprechen und zuarbeiten. In diesem Zusammenhang wird das Problem der „Interessenkonflikte [conflict of interest]“ kurz erwähnt. Gemeint ist damit ja im Allgemeinen der Konflikt zwischen den eigenen Interessen eines Mitarbeiters (welcher Stufe auch immer) und berechtigten Interessen Dritter. Das Problem, dass allzu steile variable Vergütungen zu solchen „Interessenkonflikten“ Anlass geben und zur Korruption eines „ethischen Verhaltens“ beitragen können, wird allerdings nicht erkannt oder jedenfalls nicht thematisiert.

15. Die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen

15.1 Ziele, Akteure, Hintergründe

Die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen wurden erstmals 1976 aufgestellt und im Jahr 2000 in einer Neufassung vorgelegt (vgl. OECD 2000).¹⁹² An dieser Überprüfung der Leitsätze haben neben den Vertretern der Regierungen im OECD-Ausschuss für internationale Investitionen und multinationale Unternehmen auch der Beratende Ausschuss der Wirtschaft bei der OECD (BIAC) und der Gewerkschaftliche Bera-

¹⁹² Die folgenden Seitenzahlen beziehen sich auf dieses Dokument.

tungsausschuss bei der OECD (TUAC) mitgewirkt, wodurch „die Standpunkte der Wirtschaft und Arbeitnehmerschaft voll in die revidierte Fassung einfließen konnten“ (S. 3). Damit „den Anliegen der an den Arbeiten der Organisation besonders interessierten Bürgern besser Rechnung getragen wird“ (S. 3), wurden ferner Nichtregierungsorganisationen (NGOs) an der Überprüfung beteiligt.

Erklärtes Ziel der Leitsätze ist es, zu gewährleisten, „dass die Aktivitäten multinationaler Unternehmen im Einklang mit den staatlichen Politiken stehen, die Vertrauensbasis zwischen den Unternehmen und dem Gastland gestärkt, das Klima für ausländische Investitionen verbessert und der Beitrag der multinationalen Unternehmen zur nachhaltigen Entwicklung gesteigert werden“ (S. 17).¹⁹³ In der Zielsetzung der Leitsätze wird damit indirekt zum Ausdruck gebracht, dass die Aktivitäten multinationaler Unternehmen nicht immer im Einklang mit den staatlichen Politiken stehen, die allgemeine Vertrauensbasis zwischen Unternehmen und ihren Gastländern (deshalb?) tendenziell „stärkungsbedürftig“, das internationale Investitionsklima „verbesserungsfähig“ und nicht zuletzt auch der Beitrag der multinationalen Unternehmen zur nachhaltigen Entwicklung als grundsätzlich „steigerungsfähig“ anzusehen ist.

Als zentraler Grund für die Entwicklung der Leitsätze wird der sich beschleunigende „Prozess der Einbindung der nationalen Volkswirtschaften in eine einzige globale Wirtschaft“ (S. 3) genannt. Mit Blick auf diesen (Globalisierungs-) Prozess kommt die Initiative nach Ansicht ihrer Verfasser „zum richtigen Zeitpunkt“ (S. 5). Denn es bestehe „auf breiter Basis Übereinstimmung darüber, dass ausländische Investitionen für das Wirtschaftswachstum von Bedeutung sind und dass die multinationalen Unternehmen zum wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Fortschritt beitragen. Zugleich herrscht in der Öffentlichkeit aber nach wie vor Besorgnis über die Auswirkungen ihrer Aktivitäten in den Ursprungs- wie auch den Gastländern“ (S. 5). Der „positive Beitrag“, den multinationale

¹⁹³ Da die OECD-Teilnehmerstaaten bestrebt sind, die Einhaltung der Leitsätze auf möglichst breiter Basis zu fördern, werden auch Klein- und Mittelbetriebe dazu angehalten, sich an ihnen zu orientieren: „Mit den Leitsätzen wird keine unterschiedliche Behandlung von multinationalen und nationalen Unternehmen bezweckt“ (S. 20). Allerdings wird auch Verständnis dafür gezeigt, dass Großunternehmen bei der Umsetzung in Managementsysteme über deutlich größere Kapazitäten verfügen (ebd.).

Unternehmen anerkanntermaßen zu diesem umfassend verstandenen gesellschaftlichen Fortschritt leisten, werde nämlich beeinträchtigt durch „Probleme“ und „Schwierigkeiten, die aus der Tätigkeit dieser Unternehmen erwachsen können“ (S. 11). Die Leitlinien verfolgen daher das Ziel, diese „Schwierigkeiten, die im Rahmen ihrer [der multinationalen Unternehmen] diversen Aktivitäten entstehen können, auf ein Mindestmaß zu beschränken“, um so „den positiven Beitrag zu fördern, den die multinationalen Unternehmen zum ökonomischen, ökologischen und sozialen Fortschritt leisten können“ (S. 19). Damit soll auch „ein wichtiger Schritt zur Ausräumung dieser Befürchtungen“ getan (S. 5), „das Vertrauen zwischen den multinationalen Unternehmen und der Gesellschaft der jeweiligen Länder, in denen sie tätig sind“ gefestigt (ebd.) und ganz generell ein Beitrag „zur Vertrauensbildung in der breiten Öffentlichkeit“ über die Verantwortlichkeit der Geschäftstätigkeit der Unternehmen geleistet werden (S. 63). Die Leitsätze sind somit nach Einschätzung des damaligen OECD-Generalsekretärs Donald J. Johnston „ein wichtiges Instrument zur Gestaltung der Globalisierung“ (S. 3).

Die Leitsätze verstehen sich als „Empfehlungen der Regierungen an die multinationalen Unternehmen“ und legen „Grundsätze und Maßstäbe für ein verantwortungsvolles und dem geltenden Recht entsprechendes unternehmerisches Verhalten“ fest (S. 17). Sie treten damit weder an die Stelle geltenden Rechts noch sind sie diesem übergeordnet (vgl. S. 5):

„Die Beachtung der Leitsätze durch die Unternehmen beruht auf dem Prinzip der Freiwilligkeit und hat keinen rechtsverbindlichen Charakter.“ (S. 19)

In inhaltlicher Hinsicht beziehen sich die OECD-Leitsätze ausdrücklich auf folgende Aspekte (vgl. Teil 1, S. 15ff.):

- Begriffe und Grundsätze
- Allgemeine Grundsätze
- Offenlegung von Informationen
- Beschäftigung und Beziehungen zwischen den Sozialpartnern
- Umwelt
- Bekämpfung der Korruption
- Verbraucherinteressen
- Wissenschaft und Technologie
- Wettbewerb
- Besteuerung.

Schließlich bestimmt die OECD auch „Umsetzungsverfahren der OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen“ (Teil 2, S. 31ff.). Diese stellen vor allem auf zwei Gremien ab: auf sog. nationale Kontaktstellen sowie auf den Ausschuss für internationale Investitionen und multinationale Unternehmen (CIME). Die Aufgabe der nationalen Kontaktstellen besteht darin, „die Umsetzung der Leitsätze zu fördern, Anfragen zu beantworten sowie mit den beteiligten Parteien alle Fragen zu erörtern, die unter die Leitsätze fallen, um so zur Lösung der auf diesem Gebiet möglicherweise auftretenden Probleme beizutragen“ (S. 34). Dem CIME obliegt die Auslegung der Leitsätze (S. 6, 39f.). Dazu initiiert er „regelmäßig oder auf Verlangen eines Teilnehmerstaates einen Meinungsaustausch über Fragen, die unter die Leitsätze fallen, und die bei ihrer Anwendung gesammelten Erfahrungen“ (S. 34). Überdies versorgt er die nationalen Kontaktstellen mit ausführlichen „verfahrenstechnischen Anleitungen“ (S. 37ff.).

Insbesondere diese Anleitungen bilden einen Gegenstand der Auseinandersetzung. Die nationalen Kontaktstellen fungieren nämlich im Zuge ihrer Aufgabe der „Förderung einer wirksamen Anwendung der Leitsätze“ (S. 65) als eine Art Beschwerde- und Streitschlichtungsstelle für „besondere Fälle“ (S. 65ff.). Darunter verstehen die Leitsätze „Probleme ..., die sich bei der Umsetzung der Leitsätze“ ergeben (S. 38), d.h. Fälle, in denen Unternehmen nach Ansicht zivilgesellschaftlicher Akteure gegen Buchstabe oder Geist der Leitsätze verstoßen. Den nationalen Kontaktstellen kommt hier die Aufgabe zu, „zur Lösung“ dieser „Probleme beizutragen“, indem sie „ein Diskussionsforum bieten und der Wirtschaft, den Arbeitnehmerorganisationen bzw. anderen beteiligten Parteien dabei helfen, diese Fragen effizient und zügig zu lösen“ (S. 38). Die Mitgliedsstaaten sind in der konkreten Ausgestaltung der nationalen Kontaktstellen frei, müssen jedoch den „Schlüsselkriterien der Sichtbarkeit, Zugänglichkeit, Transparenz und Rechenschaftspflicht“ genügen und hierfür „funktionell äquivalente“ Lösungen vorsehen (S. 37).

Akteure der Zivilgesellschaft wie Germanwatch, aber auch der Sonderberichterstatter der UN für Menschenrechte und Unternehmen, John Ruggie, sowie das Europäische Parlament halten die Arbeitsweisen der nationalen Kontaktstellen für teilweise unzureichend (vgl. Germanwatch 2007, OECD Watch 2006). Es wird beklagt, dass insbesondere die deutsche

Kontaktstelle, die beim Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie und dort in der Abteilung Außenwirtschaftsförderung angesiedelt ist,¹⁹⁴ mit „Beschwerden“ allzu restriktiv verfähre (Germanwatch 2007).¹⁹⁵ So moniert Germanwatch eine allzu „magere Berichterstattung“ der deutschen Kontaktstelle, womit dem Grundsatz der Transparenz (und der Sichtbarkeit, vgl. OECD 2000, S. 63) nicht hinreichend nachgekommen werde. Dies betrifft unter anderem Beschwerden, die abgewiesen wurden, ohne dass darüber berichtet worden wäre. Die OECD hat diese Kritik aufgegriffen und hält in ihrem aktuellen Jahresbericht zu den Leitlinien fest, dass die nationalen Kontaktstellen „nur dann als CSR-Instrument nützlich sind, wenn sie die Beschwerdeverfahren konsistent und effektiv von den nationalen Kontaktstellen anwenden“, was einen entsprechenden „politischen Willen“ auf Seiten der Unterzeichnerstaaten“ voraussetze (OECD 2007, S. 209).

Die Hochkarätigkeit der Leitlinien wird etwa dadurch unterstrichen, dass die Staats- und Regierungschefs der G8-Staaten sich anlässlich des Gipfels 2007 in Heiligendamm dazu verpflichtet haben, „international vereinbarte Standards im Bereich der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen und im Arbeitsrecht ..., hohe Umweltstandards und bessere Unternehmensführung durch die in den OECD-Leitsätzen genannten nationalen Kontaktstellen aktiv zu fördern.“ Zudem rufen sie „private Unternehmen und Wirtschaftsverbände auf, die Prinzipien der OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen zu beachten“ (G8-Gipfel 2007 Heiligendamm). Auch bei vielen deutschen Unternehmen werden sie als wichtiges Dokument guter Unternehmensführung anerkannt. Nach Erhebungen von Germanwatch (2007, S. 4) beziehen sich immerhin 18 der 100 größten Unternehmen in Deutschland in ihren Stellungnahmen zur gesellschaftlichen Verantwortung auf die OECD-Leitsätze.

¹⁹⁴ Vgl. www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Aussenwirtschaft/Aussenwirtschaftsfoerderung/nationale-kontaktstelle, zugegriffen am 19. Mai 2008.

¹⁹⁵ Die Leitsätze sprechen nicht von „Beschwerden“, sondern von einem „Vermittlungs- und Schlichtungsverfahren“ (S. 38). Der Begriff hat sich allerdings mittlerweile eingebürgert. So spricht der aktuelle Jahresbericht ganz selbstverständlich von einem „Beschwerdeverfahren [complaint mechanism]“ (OECD 2007, S. 208).

15.2 Das unternehmensethische Konzept

Das unternehmensethische Konzept der OECD-Leitsätze ist deutlich durch ein integratives Grundverständnis geprägt. Allerdings finden sich verschiedentlich auch Ausführungen, die auf eine funktionalistische Denkweise schließen lassen. Instrumentalistisch oder separativ geprägte Ausführungen bzw. Argumentationen finden sich dagegen kaum. Diese allgemeine Einschätzung lässt sich wie folgt näher begründen:

Zu Beginn ihrer „Einführung“ in die Leitsätze (vgl. S. 17ff.) geht die OECD davon aus, dass sich aus der Tätigkeit der multinationalen Unternehmen „erhebliche Vorteile für die Ursprungs- wie auch die Gastländer“ ableiten, wobei es zu derartigen „Nutzeffekten“ kommt, „wenn multinationale Unternehmen die von den Verbrauchern gewünschten Produkte und Dienstleistungen zu wettbewerbsfähigen Preisen anbieten und wenn sie den Kapitalgebern angemessene Renditen verschaffen“ (S. 18). Zudem wird generell angenommen, dass multinationale Unternehmen mit ihrer Handels- und Investitionstätigkeit „zur effizienten Nutzung von Finanz- und Humankapital, Technologie sowie natürlichen Ressourcen beitragen“ (S. 18). Mit dieser Einschätzung wird in tendenzieller Harmonie- bzw. Marktgläubigkeit unterstellt, dass (rein?) renditeorientiertes Verhalten von Unternehmen – oder jedenfalls ein unternehmerisches Gewinnstreben, welches nicht in sich bereits mit ethischem Bedacht betrieben wird – generell von „Nutzeffekten“, nicht jedoch von Schäden oder Nachteilen für die unternehmerischen Anspruchsgruppen (hier v.a. Verbraucher, Mitarbeiter und natürliche Umwelt) begleitet ist. Dies verweist tendenziell auf ein funktionalistisches Verständnis von Unternehmensethik.

Die Notwendigkeit der Geschäftsintegrität

Unmittelbar anschließend (vgl. S. 18) verändert sich die wirtschaftsethische Problemsicht der Leitsätze allerdings erheblich. Denn hier wird wesentlich differenzierter und im Kern im Sinne eines integrativen Verständnisses von Unternehmensethik festgehalten:

„Multinationale Unternehmen verfügen über die *Möglichkeit*, im Interesse der nachhaltigen Entwicklung eine Politik der besten Verfahrensweisen zu praktizieren, die die Kohärenz zwischen sozialen, ökonomischen und ökologischen Zielen gewährleistet.“ (S. 18, Hvh. d. Verf.)

Offenbar ist es also durchaus auch „möglich“, dass die gesellschaftlich wünschenswerte „Kohärenz zwischen sozialen, ökonomischen und ökologischen Zielen“ verfehlt wird. Es bedarf so gesehen besonderer Anstrengungen und einer zugrunde liegenden Geschäftsintegrität, um diese Kohärenz zu erreichen. Entsprechend wird hervorgehoben, dass es seitens der Unternehmen einer bewusst verfolgten „Politik der besten Verfahrensweisen“ bedarf – welche für gewinnorientierte Unternehmen eine „Möglichkeit“, mithin jedoch keine unbedingte Notwendigkeit der Renditeorientierung darstellt.

Diese differenziertere, nicht-harmonistische Sicht findet sich auch in der folgenden Passage: So lieferten zwar „zahlreiche multinationale Unternehmen (...) den Beweis dafür, dass die Beachtung hoher Standards bei der Ausführung ihrer Geschäftstätigkeit wachstumsförderlich wirken kann“ (S. 18). Unter Hinweis darauf, dass „heute in der Welt ein scharfer Wettbewerb herrscht“, stellen die Leitsätze kontrastierend aber auch fest, dass „in diesem Kontext (...) einige Unternehmen versucht sein [können], über ihrem Streben nach Wettbewerbsvorteilen die Einhaltung angemessener Standards und Verhaltensgrundsätze zu vernachlässigen“ (S. 18). Damit zeichnen die Leitsätze ein wirtschaftsethisch kontingentes Bild: Unternehmerische Wettbewerbsvorteile und Wachstumschancen können einerseits durch die Schaffung und Beachtung ethisch ausgerichteter „Standards“ erreicht werden, andererseits aber eben auch durch deren Vernachlässigung. Und diese letzteren Unternehmen, mag es auch „eine kleine Zahl“ sein, setzen dann die anderen Unternehmen unter unfairen Wettbewerbsdruck, so dass diese sich genötigt sehen, ihre Geschäftsziele ebenfalls mit ‚unangemessenen Standards‘ zu verfolgen, um nicht vom Markt verdrängt zu werden. Am Ende wird „der Ruf aller“ Unternehmen beschädigt, die sich in diesem wettbewerblichen Zusammenhang bewegen.

Damit erkennen die Leitsätze nicht nur das Problem des ‚moral free-riding‘, sondern grenzen sich auch ab von einem rein instrumentalistischen Verständnis von Unternehmensethik (‚Unternehmerische Verantwortung ist unumgänglich, weil die Anspruchsgruppen dies verlangen und sanktionieren.‘) sowie vom Unmöglichkeitstheorem des separativen Verständnisses von Unternehmensethik (‚Unternehmerische Verantwortung ist unmöglich, da der scharfe Wettbewerb keine Möglichkeit hierfür lässt.‘). Eine ‚Ethik ohne Moral‘, wie sie dem Instrumentalismus zu eigen ist, ist den Leitsätzen fremd. Es wird klar herausgestellt, dass die tatsächliche Befolgung der Leitsätze die Integrität der unternehmerischen Entscheidungsträger voraussetzt:

„Die wirksame Anwendung der Leitsätze wird vom Verantwortungsbewusstsein und guten Willen aller beteiligten Akteure abhängen.“ (S. 7)

Ohne diesen Willen, respektive ohne Geschäftsintegrität, ist ein „Beitrag zum wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Fortschritt“ (S. 21) nicht zu erwarten. Die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen gehen so gesehen von einer möglichen, aber keineswegs zwangsläufigen Kohärenz von wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Zielsetzungen aus – ein Umstand, der seinerseits auf die Notwendigkeit von *Geschäftsintegrität* verweist. In Anbetracht der diagnostizierten Offenheit der wesentlich auch von Unternehmen getragenen wirtschaftlichen Entwicklung, die zur Erfüllung, Nicht-Erfüllung oder gar Verletzung ethisch gehaltvoller Standards tendieren kann, wird das „gemeinsame Ziel der Teilnehmerländer“ insgesamt darin gesehen,

„den positiven Beitrag zu fördern, den die multinationalen Unternehmen zum ökonomischen, ökologischen und sozialen Fortschritt leisten können, und die Schwierigkeiten, die im Rahmen ihrer diversen Aktivitäten entstehen können [also die ‚negativen Beiträge‘], auf ein Mindestmaß zu beschränken.“ (S. 19)

Um dieses Ziel zu erreichen bedarf es nach Einschätzung der Leitsätze unternehmensethisch fundierter Verhaltensweisen. Diese lassen sich – unter Bezugnahme auf zentrale Begrifflichkeiten des integrativen Konzepts von Wirtschaftsethik – wie folgt bestimmen:

- Im Hinblick auf den Aspekt der *ethischen Geschäftsprinzipien* (Code of Conduct) konstatieren die Leitsätze, dass viele Unternehmen – als Reaktion auf die „kleine Zahl“ von Unternehmen, die es an verantwortungsvollem Geschäftsgebaren missen lassen (vgl. S. 18) – „konzerninterne Orientierungs- und Managementprogramme und -systeme eingerichtet haben, die ihr Bekenntnis zu staatsbürgerlicher Verantwortung, zu guten Verfahrensweisen und zum Wohlverhalten der Unternehmen und ihrer Beschäftigten bekräftigen sollen“ (S. 18). Für diese internen Programme und Systeme sollen die OECD-Leitsätze eine „Orientierungshilfe“ bieten sowie „private Initiativen zur Definition und Umsetzung von Maßstäben für ein verantwortungsbewusstes unternehmerisches Verhalten (...) ergänzen und verstärken“ (S. 18).
- Entsprechend der vom integrativen Konzept der Wirtschaftsethik postulierten Notwendigkeit einer *ordnungspolitischen Mitverantwortung* von Unternehmen und angesichts des von den Leitsätzen klar

erkannten Problems des ‚moral free-ridings‘, das mittels des Wettbewerbs zu einer ethischen Abwärtsspirale führen kann, werden die Unternehmen ausdrücklich „dazu angehalten, mit den Regierungen bei der Konzipierung und Umsetzung politischer Maßnahmen und gesetzlicher Bestimmungen zusammenzuarbeiten“ (S. 43). Dabei gilt: Insbesondere jene Unternehmen, „die mit ihren eigenen Mitteln das gleiche Ziel [ökonomischen, ökologischen und sozialen Fortschritt, Anm. d. Verf.] zu erreichen suchen“ (S. 19), können von Regierungen in der Weise unterstützt werden, „dass sie in ihren jeweiligen Ländern effiziente Rahmenbedingungen schaffen, die eine stabile makroökonomische Politik, eine diskriminationsfreie Behandlung aller Unternehmen, eine angemessene Marktregulierung und Finanzaufsicht, ein unparteiisches Justiz- und Rechtssystem sowie eine effiziente und integre öffentliche Verwaltung umfassen“ (S. 19).

- In erkennbarer Nähe zur Idee *deliberativer Stakeholder-Dialoge* vermerken die Leitsätze, dass „Unternehmen auch die Meinungen der anderen Unternehmensbeteiligten in Betracht ziehen sollten“ (S. 21) – wobei die Erläuterungen zu den allgemeinen Grundsätzen diesbezüglich präzisieren, dass die Einbeziehung „der Meinungen anderer gesellschaftlicher Akteure“ sich „namentlich“ auf „die der lokalen Gemeinwesen und der Geschäftswelt“ bezieht (S. 43).

Insgesamt lässt sich also feststellen, dass die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen in weiten Bereichen durch ein im Grundsatz integratives Verständnis von Wirtschaftsethik geprägt sind. Ihre zentrale Funktion wird v.a. darin gesehen, „normative Kraft für die Unternehmen selbst“ zu entwickeln, „die auf diese Weise demonstrieren können, dass sie einen wichtigen Beitrag zum positiven Wandel sowohl in der noch im Entwicklungsstadium befindlichen wie auch in der entwickelten Welt leisten“ (S. 3). Die optimistische Einschätzung, dass die Leitsätze „in den kommenden Jahren und Jahrzehnten breite Unterstützung finden werden“ (S. 3), wird von Seiten relevanter NGOs (Germanwatch, OECD Watch, Südwind) aktuell allerdings nicht geteilt; vielmehr wird die Umsetzung der Leitsätze von diesen Institutionen – v.a. aufgrund nur geringer Anreize für Unternehmen – als „völlig unzureichend“ kritisiert (vgl. Germanwatch 2005, 2007).

Die Stärkung der Zivilgesellschaft durch nationale Kontaktstellen

Die Akteure der Zivilgesellschaft verkennen dabei allerdings (ähnlich wie die Kritiker des UN Global Compact), dass die OECD-Leitsätze ihnen ja ein gewichtiges Instrument in die Hand geben, um im Zusammenhang mit unternehmerischen Geschäftspraktiken stehende Missstände zur Sprache zu bringen – gegenüber den Unternehmen ebenso wie gegenüber der Öffentlichkeit. Damit verstärken die Leitsätze die ethische Eigendynamik, die sich zwischen der Zivilgesellschaft und ihren Vertretern und den Unternehmen in den letzten Jahren eingespielt hat – und die in nächster Zeit weiter zunehmen dürfte. Um eine ethische Eigendynamik handelt es sich insofern, als sie sich in der ‚Währung‘ des ethisch besseren und somit überzeugenderen Arguments abspielt.

Offenbar ist das minutiös (und dabei durchaus sparsam) ausgearbeitete System von Einrichtungen und Maßnahmen im Zusammenhang der „Umsetzungsverfahren“ der Leitsätze (vgl. S. 61ff.), die die nationalen Kontaktstellen durchführen und koordinieren, auf die Stärkung der ethischen Auseinandersetzung zwischen Unternehmen und Zivilgesellschaft zugeschnitten. Dabei ist die Zivilgesellschaft unter dem „Schlüsselkriterium“ der „Sichtbarkeit“ zunächst durch die nationale Kontaktstelle über die Existenz „bestehender Verfahrensmöglichkeiten der Kontaktstellen zu unterrichten“ (S. 63). So sollen die Akteure der Zivilgesellschaft offenbar dazu ermuntert werden, das Angebot eines „Vermittlungs- und Schlichtungsverfahrens“ (S. 38) zu nutzen und in Gang zu setzen sowie die Aufmerksamkeit der Unternehmen und eventuell der Öffentlichkeit auf Missstände bzw. auf „besondere Fälle“ zu richten. Unter dem „Schlüsselkriterium“ der „Zugänglichkeit“ soll darüber hinaus sichergestellt werden, dass es „für die Wirtschaft, für Arbeitnehmerorganisationen, Nichtregierungsorganisationen und die Öffentlichkeit problemlos möglich“ ist, „diese Stellen in Anspruch zu nehmen“ (S. 63).

Die nationalen Kontaktstellen haben sodann die Aufgabe, die eingegangenen Beschwerden – die Leitsätze sprechen von „aufgeworfenen Fragen“ – daraufhin zu bewerten, ob sie eine „eingehendere Prüfung rechtfertigen“ (S. 38). Sollte dies der Fall sein, übernimmt die Kontaktstelle lediglich eine Moderationsfunktion, in dem sie ein „Diskussionsforum“ zur Verfügung stellt, „um mit den beteiligten Parteien alle Fragen zu erörtern, die unter die Leitsätze fallen, um so zur Lösung der auf diesem Gebiet möglicherweise auftretenden Probleme beizutragen“ (S. 34). Man erhofft sich also, dass die Parteien selbst zu „einvernehmlichen Lösun-

gen“ finden – deren „außergerichtlicher Status“ sogleich betont wird, um keine Missverständnisse aufkommen zu lassen (S. 38).

Man könnte nun fragen, warum die kritisierten Unternehmen überhaupt an solchen „Vermittlungs- und Schlichtungsverfahren“ teilnehmen. Die ‚richtige‘ Antwort lautet: weil sie daran interessiert sind, eine ethisch tragfähige Geschäftspolitik zu verfolgen und der Prozess ihnen Gelegenheit bietet, die eigene Position auf den Prüfstand der ethischen Rechtfertigungsfähigkeit zu stellen bzw. „ihr sozialverträgliches Verhalten unter Beweis zu stellen“ (S. 46). Allerdings sind auch strategische Momente zu berücksichtigen: Sollte ein Unternehmen die Einladung der Kontaktstelle zur Stellungnahme ausschlagen, so besteht das Risiko eines möglicherweise erheblichen Reputationsschadens, falls der Eindruck entsteht, das Unternehmen verfolge Geschäftspraktiken, die sich ethisch nicht rechtfertigen lassen. Dabei ist auch im Auge zu behalten, dass die Kontaktstellen von den Regierungen der OECD-Mitgliedstaaten eingerichtet wurden und diese hierbei immerhin ihre auch moralische Autorität in die Waagschale werfen.

Ein Reputationsrisiko besteht vor allem darin, dass die Kontaktstelle verpflichtet ist, „die Ergebnisse dieses Verfahrens nach Konsultationen mit den beteiligten Parteien der Öffentlichkeit zugänglich zu machen“ – wenn auch unter der einschränkenden Bedingung: „... sofern es im Interesse einer wirksamen Umsetzung der Leitsätze nicht ratsamer erscheint, die Vertraulichkeit zu wahren“ (S. 39). Unter dem „Schlüsselkriterium“ der „Transparenz“ geht es nämlich darum, „zur Vertrauensbildung in der breiten Öffentlichkeit“ beizutragen (S. 63). Da es im Diskussionsprozess selbstverständlich um den Austausch von „Begründungen“ (vgl. S. 65) geht, kann damit nur das verdiente Vertrauen gemeint sein. Überdies gehört es zur „Rechenschaftspflicht“ der nationalen Kontaktstellen, jährlich insbesondere „über die Aktivitäten zur Anwendung der Leitsätze in besonderen Fällen“ öffentlich Bericht zu erstatten (S. 39), wozu auch eine „Erklärung“ bzw. eine Stellungnahme der Kontaktstelle in solchen Fällen gehört, in denen „die beteiligten Parteien keine Einigung über die strittigen Fragen erzielen“ konnten; auch hat die Kontaktstelle dabei „erforderlichenfalls Empfehlungen zur Anwendung der Leitsätze zu formulieren“ (S. 39). Die „Rechenschaftspflicht“ hat vor allem den Sinn, „das Augenmerk der Öffentlichkeit“ darauf zu lenken, worin eine „Lösung schwieriger Fragen zwischen den Unternehmen und der Gesellschaft“ bestehen könnte (S. 63).

Mit diesem Verfahrensablauf unterhalb der Schwelle der Rechtsverbindlichkeit, aber oberhalb der Schwelle ‚stiller Diplomatie‘ hinter verschlossenen Türen, möchte die OECD die Öffentlichkeit und die Akteure der Zivilgesellschaft in den Prozess der „Überprüfung“ der Einhaltung der OECD-Leitsätze einbinden. Ausdrücklich wird hervorgehoben, dass dies „eine neue Phase in der Art und Weise, wie die OECD ihren Aufgaben gerecht zu werden sucht“, markiert (S. 6). Damit kommt die OECD nicht nur dem „wachsenden Informationsbedarf der Öffentlichkeit entgegen“ (S. 46), sondern treibt auch den dynamischen Prozess zwischen Zivilgesellschaft und Unternehmen voran, der sich in der ethischen Münze des überzeugenderen Standpunktes abspielt. Dies darf als Ermunterung der Unternehmen durch die OECD zu einem integrativ-ethischen Verständnis von verantwortlicher Unternehmensführung gedeutet werden.

15.3 Problemlösungspotenziale

Standorttreue

Die OECD-Leitsätze setzen sich verschiedentlich zumindest indirekt mit der Problematik der Standorttreue von multinationalen Unternehmen auseinander, insbesondere in den Ausführungen zum Thema „Beschäftigung und Beziehungen zwischen den Sozialpartnern“ (S. 23ff., 48ff.).

In diesem Zusammenhang wird zunächst „ein tief greifender Strukturwandel“ in der Weltwirtschaft diagnostiziert, der sich vor allem im zunehmenden Entstehen dienstleistungsbezogener und wissensintensiver Branchen, in einem Trend zu internationalen Großfusionen, strategischen Allianzen und engeren Beziehungen zu Zulieferfirmen und Unterauftragnehmern manifestiere (S. 17). Auch wird konstatiert, dass multinationale Unternehmen „mehr und mehr ihre Tätigkeiten in Entwicklungsländern diversifizieren, die früher auf Grundstofferzeugung und -gewinnung beschränkt waren, mittlerweile aber auch die Bereiche Verarbeitung, Montage, Entwicklung des Binnenmarktes und Dienstleistungen umfassen“ (S. 17). Im Bewusstsein dieser strukturellen Umbrüche werden die multinationalen Unternehmen in den „Allgemeinen Grundsätzen“ (S. 21f.) aufgefordert, eine „Humankapitalbildung“ zu fördern, die „namentlich durch Schaffung von Beschäftigungsmöglichkeiten und Erleichterung von Aus- und Weiterbildung ihrer Arbeitnehmer“ erfolgen kann (S. 21), sowie ferner dafür zu sorgen, „dass ihre Arbeitnehmer umfassend über

die jeweilige Unternehmenspolitik unterrichtet sind“ (S. 22). In diesem Sinne wird auch in Teil 1, Abschnitt III, über die „Offenlegung von Informationen“ (S. 22f.) eine unternehmerische Informationspflicht für den Fall festgeschrieben, dass „wesentliche Fragen im Hinblick auf Beschäftigte und andere Unternehmensbeteiligte“ bestehen (S. 23).

Die Leitsätze unterstreichen damit die allgemeine Verantwortung multinationaler Unternehmen gegenüber ihren Mitarbeitern. Es soll ein fairer Umgang gepflegt werden, wozu etwa gehört, dass die Beschäftigten nicht mit ‚bösen Überraschungen‘ konfrontiert werden. Zum Problem der Standorttreue bzw. zum Anspruch der Mitarbeiter auf zumindest ein gewisses Maß an Beschäftigungssicherheit wird mit der Aufforderung zur „Schaffung von Beschäftigungsmöglichkeiten“ (womit vor allem auf Standorte außerhalb der OECD abgestellt wird) zunächst indirekt Stellung genommen. Das Problem ergibt sich ja gerade daraus, dass insbesondere in aufstrebenden Volkswirtschaften „Beschäftigungsmöglichkeiten“ geschaffen werden und dadurch die Beschäftigten in entwickelten Volkswirtschaften (etwa in Deutschland) unter Druck geraten. Dieser Konflikt wird allerdings unmittelbar nicht aufgegriffen. Der Hinweis auf die (Mit-) Verantwortung für die „Humankapitalbildung“ bietet für das Problemfeld Standorttreue jedoch zwei Anknüpfungspunkte:

- Mit Blick auf *aufstrebende Volkswirtschaften* würden so vorrangig qualitativ hochwertige Beschäftigungsmöglichkeiten geschaffen, die besonders krasse Formen von Niedriglohnkonkurrenz tendenziell abmildern dürften. In diesem Zusammenhang ist auch auf die Empfehlung zu verweisen, „soweit irgend möglich einheimische Arbeitskräfte zu beschäftigen und für Fortbildungsmaßnahmen zur Anhebung des Qualifikationsniveaus zu sorgen“ (S. 24). Diese Maßnahme zielt offenbar auf den Aufbau einer funktionierenden, prosperierenden lokalen Wirtschaft und ist damit unmittelbar Ausdruck von Standorttreue. Sie verringert die Neigung zum baldigen Weiterziehen der ‚Karawane‘ in neue Niedriglohnregionen.
- Mit Blick auf *entwickelte Volkswirtschaften* (wie die OECD-Staaten) lässt sich die Mitverantwortung für die Bildung von „Humankapital“, etwa in Form der Förderung von Weiterbildungsmaßnahmen, als Ausdruck einer vorausschauenden Unternehmens- und Personalpolitik deuten, insofern nämlich, als Unternehmensleitung und Beschäftigte sich gemeinsam für sich abzeichnende ungünstige Entwicklungen wappnen, um Entlassungen vorzubeugen. Insofern ist der Gesichtspunkt der Entlassung aus Not bzw. des verantwortungs-

vollen Umgangs mit betrieblichen Notlagen zumindest implizit in den Leitsätzen enthalten. Und natürlich setzt diese vorausschauende Verantwortung voraus, dass das Anvisieren von Entlassungen ohne jede Not (insbesondere: ohne dass die Existenz des Betriebs durch Wettbewerbsdruck gefährdet ist) außerhalb des Bereichs verantwortungsvoller Unternehmensführung liegt.

Im Abschnitt „Beschäftigung und Beziehungen zwischen den Sozialpartnern“ befassen sich die Leitsätze ausdrücklich mit dem Problem von *Massenentlassungen* und damit der (eventuell mangelnden) Standorttreue. So wird hervorgehoben, dass es „mit erheblichen Konsequenzen für die Existenz ihrer Arbeitnehmer verbunden“ wäre, sollten Unternehmen „Überlegungen zu Veränderungen ihrer Geschäftstätigkeit“ anstellen, wie insbesondere etwa die „Schließung eines Unternehmensteils mit Massenentlassungen“ (S. 24). Für diesen Fall empfehlen die Leitsätze den Unternehmen, „die Vertreter ihrer Arbeitnehmer und gegebenenfalls auch die zuständigen Behörden in angemessener Weise von derartigen Veränderungen in Kenntnis zu setzen und mit den Arbeitnehmervertretern und den zuständigen Behörden zusammenzuarbeiten, um nachteilige Auswirkungen soweit wie irgend durchführbar abzumildern“ (S. 24f.). Mit Blick auf die eingeforderte Information der Arbeitnehmervertreter sowie der zuständigen Behörden ergänzen die Leitsätze überdies, dass es „gut [wäre], wenn die Unternehmensleitung solche Informationen bekannt geben könnte, bevor die endgültige Entscheidung getroffen wird“ (S. 25).

Für das Problemfeld der Standorttreue setzen die Leitsätze damit im Wesentlichen auf die unternehmenspolitischen Gestaltungsparameter Information und Kooperation – dies mit dem Ziel, die negativen sozialen Auswirkungen für die Betroffenen möglichst weitgehend zu minimieren. Die Empfehlung, die Betroffenen vor einer definitiven Entscheidung möglichst frühzeitig zu informieren, lässt sich dabei als ein Ansatzpunkt dafür interpretieren, die Verhandlungs- und Gestaltungsspielräume für die beteiligten Stakeholder (Unternehmensleitung, Arbeitnehmervertreter, Behörden) möglichst groß zu halten und die „Schließung eines Unternehmensteils mit Massenentlassungen“ dadurch womöglich noch ganz vermeiden zu können. Festzustellen ist hier allerdings auch, dass die Leitsätze keinen Hinweis darauf geben, unter welchen Bedingungen „Überlegungen zu Veränderungen der Geschäftstätigkeit“ (womit auf Betriebschließungen und Standortverlagerungen abgestellt wird) für multinationale Unternehmen grundsätzlich als legitim bzw. als illegitim anzusehen sind. Mit andern Worten: Die ethisch relevante Unterscheidung, ob Stand-

ortverlagerungen betriebswirtschaftlich *aus Not* oder *ohne Not* angestrebt bzw. umgesetzt werden, wird in den Leitsätzen allenfalls implizit aufgegriffen. Die handlungsleitenden Motive hinter den „Überlegungen zu Veränderungen der Geschäftstätigkeit“ bleiben damit unthematisiert – vermutlich, weil die Differenzierung zwischen Gewinnmaximierung und Gewinnerzielung nicht in den Horizont der Überlegungen gerät.

Dezidiert äußern sich die Leitsätze jedoch dahingehend, dass multinationale Unternehmen „bei Bona-fide-Verhandlungen mit Arbeitnehmervertretern über die Beschäftigungsbedingungen, oder wenn die Arbeitnehmer von ihrem Recht Gebrauch machen, sich zu organisieren, weder mit der vollständigen oder teilweisen Verlagerung einer Betriebseinheit aus dem betreffenden Land in ein anderes Land drohen sollten“ (S. 25). Die aus dem Globalisierungsprozess resultierende Option der Standortverlagerung sollten verantwortungsbewusste Unternehmen demnach nicht als (neue) Machtbasis im Kontext der industriellen Beziehungen (miss-)verstehen und folglich auch nicht als Druckmittel in konkreten Verhandlungsprozessen mit Arbeitnehmervertretungen einsetzen.¹⁹⁶

Daraus darf gefolgert werden, dass die Leitsätze eine Standortverlagerung ganz ohne Not nicht billigen – denn nur dann würde deren Ankündigung als Drohung wirken. (Ansonsten zählten Entlassungen ad hoc zum *courant normal*, mit dem die Beschäftigten eben zu rechnen hätten.) Überdies sollen die Beschäftigten nicht vor vollendete Tatsachen gestellt, sondern vorher konsultiert werden, damit gemeinsam nach Lösungsmöglichkeiten gesucht werden kann – auch und gerade für das Problem einer möglichen Standortverlagerung. Dies setzt voraus, dass beide Seiten, Unternehmensverantwortliche und Arbeitnehmervertreter, in diesen Verhandlungen und Dialogen begründungsfähige Gesichtspunkte ins Spiel bringen, wozu die maximale Durchsetzung eigener Interessen nicht zählen kann.

¹⁹⁶ Dass Unternehmen zunehmend „die Existenz alternativer Produktionsstandorte in Niedrigkostenländern als Drohung nutzen“, stellt eine Studie der Deutschen Bank heraus. Vgl. Meyer/Schmitz (2005, S. 50).

Managervergütungen

Das Problemfeld der Managervergütungen wird in den OECD-Leitsätzen für multinationale Unternehmen lediglich vereinzelt und auch dann nur knapp angesprochen. Der Grund dafür kann darin gesehen werden, dass dieses Problemfeld systematisch in den Bereich der OECD-Grundsätze der Corporate Governance fällt, auf deren Bedeutung die Leitsätze in diesem Zusammenhang auch ausdrücklich hinweisen (vgl. S. 46).

Empfehlungen eher unspezifischer Art geben die Leitsätze zunächst in den Allgemeinen Grundsätzen (Teil 1, Abschnitt II). Diese schreiben fest, dass Unternehmen „gute Corporate-Governance-Grundsätze unterstützen und für deren Beachtung sorgen sowie empfehlenswerte Corporate-Governance-Praktiken entwickeln und anwenden sollten“ (S. 21). Konkreter werden die Leitsätze in den Ausführungen zur „Offenlegung von Informationen“ (Teil 1, Abschnitt III), wo die „Mitglieder des Aufsichtsrats und des Vorstands sowie deren Vergütungen“ als „wesentliche Informationen“ bezeichnet werden, deren Veröffentlichung grundsätzlich anempfohlen wird (vgl. S. 23). Speziell zu diesem Passus wird in den ergänzenden „Erläuterungen zu den OECD-Leitsätzen“ (Teil 3, S. 41ff.) weiter ausgeführt:

„Von den Unternehmen werden ... hinreichende Informationen über die Vergütung der Aufsichtsrats- und Vorstandsmitglieder (entweder individuell oder aggregiert) erwartet, damit die Investoren Kosten und Nutzen der Vergütungssysteme sowie den Beitrag von Anreizsystemen wie etwa Aktienoptionspläne zur Wertsteigerung des Unternehmens angemessen beurteilen können.“ (S. 46)

Die Veröffentlichung der Managervergütungen wird folglich ausschließlich mit Rentabilitätsüberlegungen respektive im Blick auf die Interessen der Investoren begründet. Die ethische (Gerechtigkeits-) Dimension von (drastisch steigenden) Managervergütungen und das gesellschaftliche Interesse (unter dem Gesichtspunkt der Verteilungsgerechtigkeit ebenso wie der Managementintegrität) an einer Veröffentlichung der Höhe und Entwicklung dieser Vergütungen wird von den Leitsätzen mithin nicht gesehen oder zumindest nicht angesprochen. Erklärt werden kann dieser Umstand wohl damit, dass die Managementvergütungen zum Zeitpunkt der Vorlage der Leitsätze im Jahre 2000 noch nicht die finanziellen Dimensionen angenommen hatten, wie sie in jüngster Zeit zu beobachten sind; das Thema der Managervergütungen genoss darum noch nicht eine derart hohe gesellschaftliche Aufmerksamkeit wie aktuell.

16. Der Code of Conduct der Fair Labor Association

16.1 Ziele, Akteure, Hintergründe

Die Fair Labor Association (FLA) entstand aus der Kritik an der Bekleidungsindustrie über die Arbeitsbedingungen in deren Zulieferbetrieben (sog. *Sweatshop*-Problematik). Schon seit den 1960er Jahren produzieren mehr und mehr Markenunternehmen wie Nike, Adidas oder Puma nicht mehr in ihren Heimatländern, sondern haben die Produktion vor allem nach Asien ausgelagert. Als eines der ersten global bekannten Unternehmen stand Nike in der Kritik, elementare Arbeitnehmerrechte in seinen asiatischen Zulieferbetrieben zu missachten (vgl. Zadek 2004). Doch auch andere bekannte Marken wie beispielsweise Adidas sahen sich ähnlichen Anschuldigungen gegenüber (vgl. Maak/Ulrich 2007, S. 274f.). Eine Untersuchung bei Nike ergab, dass die Suche nach den günstigsten Einkaufskonditionen wiederholt zu Problemen bezüglich menschenwürdiger Arbeitsbedingungen in Zulieferbetrieben führte (vgl. Zadek 2004).

Um dem Sweatshop-Problem¹⁹⁷ zu begegnen, lud 1996 der damalige US-Präsident Bill Clinton Industrievertreter (AIP – Apparel Industry Partnership) zu Gesprächen ins Weiße Haus. Aus diesen Gesprächen heraus wurde im Jahr 1999 offiziell die Fair Labor Association von Vertretern aus Unternehmen, NGOs sowie Schulen und Universitäten als Nicht-regierungsorganisation gegründet. Mitgründer waren Unternehmen wie Nike, Reebok, Adidas und Patagonia (vgl. FLA 2002, S. 1), die sich mit dem neuen Phänomen der *Supply-Chain*-Integrität (Maak/Ulrich 2007, S. 267ff.) konfrontiert sahen.

Das Ziel der FLA ist die Verbesserung der Arbeitsbedingungen weltweit, insbesondere die Überwindung von „sweatshop conditions“, d.h. „ausbeuterischer oder inhumaner“ Arbeitsbedingungen (FLA 2007a, S. 32) auf allen Stufen der international arbeitsteiligen Wertschöpfungs- und Lieferkette:

„The mission of the Fair Labor Association (FLA) is to combine the efforts of industry, civil society organizations, and colleges and universities to protect

¹⁹⁷ Zu den Hintergründen der Sweatshop-Problematik und zum Stand der Bemühungen um eine entsprechende Global Governance vgl. Rodríguez-Garavito (2005).

workers' rights and improve working conditions worldwide by promoting adherence to international labor standards.”¹⁹⁸

Über ein unabhängiges externes Begutachtungsverfahren wird überprüft, ob Betriebe sich an die Arbeitsstandards halten. Von zentraler Bedeutung im Monitoringprozess ist der *FLA Workplace Code of Conduct* mit Regelungen zu Arbeitszeiten, Mindestlohn, Umgang mit Kinderarbeit etc. Dieser basiert auf ILO-Standards.¹⁹⁹ Von Unternehmen wird erwartet:

- klare Standards zu entwickeln und diese an alle Beteiligten zu kommunizieren,
- ein internes Compliance-System zu entwickeln und identifizierte Missstände zu beheben,
- Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, Verstöße sanktionsfrei zu melden.²⁰⁰

Es sind vor allem diese drei Aspekte, die auf dem Weg der Berechtigung und Befähigung der Arbeitnehmer zu besseren Arbeitsbedingungen führen sollen. Die Einhaltung dieses Systems von Normen wird zusätzlich über externe Gutachter überprüft. Die von der FLA publizierten Berichte dokumentieren jeden gefundenen Verstoß gegen den Code sowie eingeleitete Maßnahmen zur Behebung der Mängel. Im Jahresbericht 2007 (FLA 2007b, S. 10) spricht die FLA von insgesamt 147 Betriebsbesichtigungen, bei denen 2.511 Verstöße gegen die FLA-Richtlinien dokumentiert wurden. Das bisherige System externen Monitorings scheint bislang trotz Teilerfolgen nicht hinreichend zur Compliance und damit zur Verbesserung der weltweiten Arbeitsbedingungen beigetragen zu haben (vgl. Hemphill 2004, S. 90). Seit 2007 sucht die FLA daher internes Monitoring und „Sustainable Compliance“ (FLA 2007c) über die Befähigung der Mitarbeiter und anderer Stakeholder zu fördern.

¹⁹⁸ Vgl. www.fairlabor.org/about, wo als Ziel auch ausdrücklich genannt wird: „ending sweatshop labor“.

¹⁹⁹ Zu Mindestlohnanforderungen sagt der Workplace Code of Conduct: „Employers recognize that wages are essential to meeting employees' basic needs.“ (FLA 2007a, S. A-1). Des Weiteren gibt die FLA bezüglich der Entlohnung Benchmarks vor. Vgl. www.fairlabor.org/2004report/overview/wages.html, zugegriffen am 18. Januar 2008.

²⁰⁰ Vgl. www.fairlabor.org/docs/FLA_PRINCIPLES_OF_MONITORING.pdf, zugegriffen am 18. Januar 2008.

Der Sinn der Initiative besteht darin, eine Art ethischer Verbindlichkeit herzustellen. Durch ihren Beitritt zur FLA verpflichten sich die Unternehmen, einen Monitoringprozess einzurichten und bezüglich Compliance sowie Verbesserungsmaßnahmen transparent zu berichten. Dabei werden ausdrücklich auch Fälle der „Verletzung des Code of Conduct“ aufgeführt und öffentlich gemacht (FLA 2002, S. 1). Die Zertifizierung durch die FLA macht die einzelnen Zulieferer für internationale Kooperationen attraktiver (Risiko von Kinderarbeitsskandalen sinkt etc.). Vor allem Großeinkäufer wie amerikanische Universitäten wollen auf sozial verantwortliche Beschaffungsprozesse hinwirken, indem sie den Druck auf Markenunternehmen aufrechterhalten.

Die Arbeit der FLA findet nicht nur Anerkennung. Vor allem Menschenrechts- und andere Anti-Sweatshop-Gruppen kritisieren fehlende Effektivität und Transparenz.²⁰¹ Wie die folgenden Ausführungen verdeutlichen, kämpft die FLA tatsächlich mit negativen Konsequenzen ihrer Arbeit, z.B. mit der Schließung von Fabriken, nachdem höhere Standards durchgesetzt wurden. Manche Kritik lässt sich jedoch auch auf unterschiedliche Ansätze der Nichtregierungsorganisationen (Kooperation vs. Konfrontation) zurückführen – sowie auf die Frage, inwieweit den involvierten Unternehmen im Monitoringprozess vertraut werden kann.

16.2 Beiträge zum Problemkreis ‚Standorttreue‘

Die FLA plädiert explizit für „Responsible Transitions“ (FLA 2007b, S. 175) und hat Empfehlungen für sozial verantwortliche Produktionsverlagerungen herausgegeben (FLA 2006).²⁰² Die Umsiedlung von Betrieben wird darin nur thematisiert im Kontext, dass das Unternehmen in finanzielle Schwierigkeiten gerät („when the enterprise is in financial difficulty“, S. 1), bzw. aus operationalen Gründen („closure for operational rea-

²⁰¹ Vgl. www.iww.org/en/node/2291, www.nonprofitwatch.org/fla, www.nosweat.org.uk/node/661, www.studentsagainststweatshops.org/index.php?option=com_content&task=view&id=109&Itemid=9. – Einige Gruppen loben wiederum das Engagement der FLA. Vgl. www.humanrightsfirst.org/workers_rights/wr_fla/wr_fla.htm. Alle Zugriffe am 17. Januar 2008.

²⁰² Die folgenden Seitenzahlen beziehen sich auf dieses Dokument.

sons“, S. 2). Implizit wird damit eine gezielte Steigerung der Profitabilität mittels Betriebsverlagerungen in allen andern Situationen ausgeschlossen; offenkundig würden dann „legitime wirtschaftliche Gründe“ (S. 3) für Entlassungen fehlen. Somit sind Entlassungen ohne jede betriebliche Not als unvereinbar mit den Grundsätzen der FLA deklariert. Insgesamt setzt sich die FLA dafür ein, dass sämtliche Veränderungen der Produktionsverhältnisse im Einklang mit der FLA Charter, dem Workplace Code of Conduct und nationalem Recht erfolgen müssen (S. 2). Explizit wird von Unternehmen gefordert (S. 3f.):

- nachzuweisen, dass Arbeitsplätze aus „operativen Gründen“ wegfallen, wozu etwa „externe Faktoren zählen wie veränderte Handelsmuster oder bedeutende Veränderungen in den Marktbedingungen“,
- Arbeitnehmer rechtzeitig über eine mögliche Kündigung zu informieren,
- Arbeitnehmern Mitspracherechte einzuräumen, bevor eine finale Entscheidung getroffen wird (S. 3 und 5ff.),
- alle Alternativen zur Reduzierung bzw. Verlagerung der Produktionskapazitäten ausreichend zu berücksichtigen,
- redundante Arbeitnehmer nach objektiven Kriterien (Schutz älterer Arbeitnehmer, First-in-first-out-Prinzip) zu identifizieren (S. 4f.),
- redundanten Arbeitnehmern ihre Gehälter und weitere Leistungen ordnungsgemäß zu zahlen,
- redundanten Arbeitnehmern ausreichend Zeit zu gewähren, um sich auf alternative Stellen bewerben zu können, solange sie sich noch in Anstellung befinden.

Neben den (zuliefernden) Produktionsbetrieben sollen auch die Markenunternehmen folgende Regelungen beachten, um Produktionsverlagerungen sozialverträglich zu gestalten (S. 8):

- die Produktionsbetriebe so früh wie möglich über Änderungen informieren,
- Verlagerungen hinreichend langsam durchführen, um den Produzenten eine allmähliche Anpassung an die neuen Verhältnisse zu ermöglichen,
- im Falle der Beibehaltung der Geschäftsbeziehungen alle offenen FLA-Compliance-Verstöße aufgreifen und beseitigen.

Unlautere, auf Ausbeutung oder einem inhumanen Umgang mit den Mitarbeitern beruhende Kostenvorteile im Wettbewerb sollen auf der Basis dieser Standards eliminiert werden. Doch auch mit ihrer Hilfe ist es der

FLA bislang verständlicherweise im Alleingang nicht gelungen, einer (arbeitskosten-)ökonomisch motivierten Abwanderung umfassend zu begegnen. Immerhin definieren die FLA-Empfehlungen explizit „unfaire“ Betriebsverlagerungen (S. 3) und laden Unternehmen ein, Mitarbeiterkonsultationen durchzuführen, um sich gemeinsam frühzeitig mit Produktionsverlagerungen zu beschäftigen sowie entsprechende Vorkehrungen zu treffen (FLA 2006, S. 4ff). Die Empfehlungen orientieren sich dabei an anderen internationalen Initiativen zu Betriebsverkleinerungen bzw. -verlagerungen wie z.B. der International Labor Organisation (vgl. FLA 2006, S. 9ff.) oder der International Finance Corporation (IFC 2005).

Insgesamt soll die Teilnahme am FLA-Prozess über zertifiziert-verantwortliche Arbeitsbedingungen die langfristige Geschäftsbeziehung zwischen Markenunternehmen und deren Zulieferern fördern. Dies stärkt indirekt die Treue zu den etablierten Standorten. Die Lernerfolge bezüglich der Einhaltung der Standards (und damit das niedrigere Risiko negativer Schlagzeilen) sowie die intensivierten Beziehungen zwischen den Unternehmen in der Wertschöpfungskette unterstützen tendenziell eine dauerhafte Kooperation. Sie wirken somit kurzfristigen Standortverlagerungen im Sinne der stets weiter ziehenden ‚Karawane‘ auf der Suche nach den (aus Investorensicht) gerade „besten“ oder (aus Sicht der Beschäftigten) „schlechtesten“ Standortbedingungen entgegen. Neue Zulieferer müssen nämlich jeweils erst langsam an den FLA-Prozess herangeführt werden; deshalb sind bei ihnen Verstöße zunächst eher zu erwarten.

Ein flächendeckend funktionierender FLA-Prozess würde somit international tatsächlich zu besseren Arbeitsbedingungen und Entlohnungen führen, und dies unter allen sich daran haltenden Firmen in wettbewerbsneutraler Weise. Je mehr Firmen sich beteiligen würden, desto wirksamer wäre auch ihr gemeinsames Interesse, ‚schwarze Schafe‘ (die mit Sweatshops unfaire Kostenvorteile erzielen) anzuprangern und mit Sanktionen wie dem Ausschluss aus Branchenverbänden zu belegen. Die verbesserten Verhältnisse und die höheren Einkommen in Niedriglohnländern hätten wiederum den Effekt, dass Produktionsverlagerungen ins Ausland ökonomisch etwas weniger attraktiv wären und damit auch den Druck von Arbeitnehmern in entwickelten Ländern nehmen könnten (GLS 2007, S. 2). Dem ‚Race to the Bottom‘ wäre in Entwicklungs- wie in hoch entwickelten Ländern Einhalt geboten.

Diese zu erwartenden positiven Effekte bezüglich der Standorte ließen sich in der Vergangenheit (noch) nicht beobachten; dies teilweise wohl schlicht wegen der bisher zu geringen Zahl beteiligter Firmen (näm-

lich weniger als 100). Einerseits führten verbesserte Standards in einzelnen Betrieben mittelfristig zu deren Schließung (FLA 2007b, S. 7f. und 163ff.). Andererseits aber zog die Karawane oft einfach weiter, sobald sich die Arbeitsbedingungen in einem Land (aus Arbeitnehmersicht) erheblich verbesserten, hin zu Standorten, an denen noch unter Sweatshop-Bedingungen gearbeitet wird. Das ‚Karawanenproblem‘ offenbart sich im FLA-Jahresbericht 2007, in dessen Vorwort der Vizepräsident der Dominikanischen Republik, Rafael Alburquerque de Castro, darauf aufmerksam macht, dass sein Land in den 90er Jahren Kapazitäten in der Textilindustrie aufgebaut hat, die Produktion aber seit 2004 stark nach China verlagert wird (FLA 2007b, S. 2f.). Ein ähnliches Phänomen zeichnet sich derzeit bereits in China selbst ab. Dort ist am 1. Januar 2008 ein neues Arbeitsrecht in Kraft getreten (Xinhua China Money 2008), gegen das mehrere amerikanische Konzerne votierten – und dies gar unter der Federführung der American und der European Union Chamber of Commerce, die offiziell für bessere Arbeitsstandards eintreten (vgl. GLS 2007).²⁰³ Erste Firmen mit Niederlassungen in China erwägen nun, ihre Produktion ins noch günstigere Ausland zu verlagern (Shaw 2008). Im Fall der Textilindustrie zog die Karawane von der Dominikanischen Republik nach China und von dort weiter nach Taiwan.

²⁰³ Vgl. zu dieser Diskussion www.business-humanrights.org/Documents/China-labourlawreform, zugegriffen am 19. Mai 2008. Einige Unternehmen, wie etwa Nike und Ericsson, distanzieren sich bemerkenswerterweise vom Vorgehen ihrer Verbände. Ericsson hält fest: „Just because we are a member of the European Chamber of Commerce does not necessarily mean we endorse every lobbying initiative.“ Die Europäische Handelskammer hat sich inzwischen ebenfalls von ihrem ursprünglichen Widerstand gegen das neue chinesische Arbeitsrecht distanziert. – Nike hält auch das neue Arbeitsrecht für unzureichend, da es „Lücken“ aufweise und die Standards der ILO nach wie vor unterbiete (Mitchell 2008).

Teil V: Gesamteinschätzung der Initiativen: Alte Denkmuster im Umbruch

Nehmen wir einmal an, dass die untersuchten *best-practice*-Vorschläge die von ihnen intendierte Beachtung bei den Unternehmen finden würden. Wären sie ggf. überhaupt geeignet, den breiten Unmut der Bürger über Unternehmen und ihr Management zu dämpfen? Unser Fazit fällt gemischt aus. Trotz der Vielfalt der Initiativen dominieren in ihnen bezüglich des Grundverständnisses von Unternehmensethik wenige Varianten. In diesem letzten Teil wird versucht, über alle analysierten Initiativen hinweg, quasi querbeet (mit wenigen Verweisen auf exemplarische Belege), die dominanten Trends herauszuarbeiten und zusammenfassend einzuschätzen. Dabei drängt sich das etwas desillusionierende Ergebnis auf, dass zumindest zwei Denkmuster noch allzu oft die Leitvorstellungen von guter Unternehmensführung bestimmen, die eher als ein Teil des Problems denn als seine Lösung zu begreifen sind: zum einen eine eigentlich altliberale harmonistische Marktgläubigkeit (Kapitel 17), zum andern das instrumentalistische Business-Case-Denken (Kapitel 18). Immerhin lässt sich gerade diesbezüglich auch ein Trend zum Umdenken erkennen, das heißt zur Richtigstellung des Verhältnisses von Ethik und Erfolgslogik in Form eines aufgeklärten Verständnisses von redlich verdienter Reputation und verdientem Erfolg auf der Basis von praktizierter Geschäftintegrität (Kapitel 19).

Zweifellos ist es ja vor allem der wahrgenommene Mangel an Geschäftintegrität, der den Unmut der Bürger begründet. Der Konflikt zwischen Bürgern und Wirtschaft ist weniger ein Konflikt zwischen verschiedenen materialen Auffassungen darüber, wie eine als legitim und verantwortungsvoll zu klassierende Unternehmensführung konkret aussehen soll. Vielmehr haben die Bürger den Eindruck, dass es allzu oft grundlegend an überzeugend praktizierter Integrität auf Seiten des Managements mangelt und ethische Fragen nicht mit der gebührenden Sorgfalt, Kompetenz und Verantwortungsbereitschaft geklärt werden. Das äußert sich dann symptomatisch in aktuellen Brennpunkten wie den Managervergütungen und Standortverlagerungen. Die Problemlösungskraft der analysierten Initiativen für diese beiden exemplarischen Herausforderungen wird schließlich zusammenfassend eingeschätzt (Kapitel 20).

17. Der überkommene Marktglaube in Corporate-Governance-Initiativen – mit einer Ausnahme

Die Mehrzahl derjenigen Initiativen guter Unternehmensführung, die sich mit der Corporate Governance befassen, sind noch immer von eben jener Principal-Agent-Theorie durchdrungen, die ursächlich dem seit langem wachsenden und jüngst in der globalen Finanzkrise geradezu explodierenden Unmut der Bürger zugrunde liegt. Ihr zufolge sind die Aktionäre die unumschränkten ‚Herren‘ im Hause, und das Management hat deren als unbegrenzt (oder je nachdem: als maßlos) unterstellte Renditeerwartungen als ‚Agent‘ zu erfüllen – bestmöglich und mit aller ‚nötigen‘ sozialen Härte. Genau dieses Denken hat zu einer neuen ökonomischen Radikalität im Management geführt, der die Bürger überwiegend ihre Zustimmung nicht erteilen möchten – und als unmittelbar Betroffene oft auch nicht erteilen können, etwa als Mitarbeitende, die mit dem neuen Geist und seinen realen Auswirkungen in unzumutbarer Weise in Berührung gekommen sind.

Damit widersprechen diese Initiativen letztlich dem Geist der Sozialen Marktwirtschaft, wie er von ihren Vätern begründet wurde (vgl. Ulrich 2008, S. 378ff.) und wie er sich auch im deutschen Aktienrecht wiederfindet, insbesondere im Verständnis des ‚Unternehmensinteresses‘. Dieses benennt den *fairen Ausgleich* zwischen allen (ethisch!) relevanten Interessengruppen (natürlich einschließlich der Aktionäre), an dem sich der verantwortliche Vorstand zu orientieren hat, was eine alleinige Orientierung an den Renditeforderungen der Aktionäre verbietet (vgl. Kap. 5.2).

CG-Initiativen, die mit dem Anspruch auftreten, die Unternehmenssteuerung und -führung umfassend zu legitimieren (und überhaupt nur deshalb in die vorliegende Studie einbezogen werden konnten), versuchen die ganz normalen Konflikte zwischen den Stakeholdern (einschließlich der Shareholder) durch ein einfaches ‚Und‘ zu umschiffen. Sie sprechen kurzerhand vom „besten Interesse der Aktionäre *und* des Unternehmens“ (DCGK), vom „Interesse des Unternehmens *und* seiner Aktionäre“ (OECD-Grundsätze der Corporate Governance), oder von der „Stärkung der Aktionärsrechte *und* dem Schutz Dritter“ (Europäisches Corporate Governance Forum; Hvh. stets durch die Verf.) – als gäbe es da gar keine Konflikte zwischen „den Anlegern, den Kunden, den Mitarbeitern und der Öffentlichkeit“ (DCGK), mit denen eine integer agierende Geschäftsleitung verantwortungsvoll umzugehen hätte. Stattdessen soll

sich den genannten CG-Initiativen zufolge das Management allein an den (unbeschränkten) Aktionärsinteressen orientieren – so dass redlicherweise auch allein vom ‚besten Interesse der Aktionäre, welches das Unternehmensinteresse definiert‘, oder vom ‚Interesse des Unternehmens, d.h. seiner Aktionäre‘ zu sprechen wäre.

Das Bild der großen Harmonie zwischen allen Interessen und Ansprüchen, das die CG-Initiativen in ihrer überwiegenden Zahl zeichnen, basiert auf dem Denkmuster des Funktionalismus und der ihm zugrunde liegenden Marktgläubigkeit (vgl. Kap. 3.1), die die politische Landschaft bis vor kurzem weitgehend bestimmte. Das Problem besteht nicht nur darin, dass die bestehenden Konflikte, die nach einem fairen Ausgleich rufen, aufgrund dieses Harmoniegläubens unbeachtet bleiben, sondern auch darin, dass damit aus Sicht der Initiativen vermeintlich die *Erlaubnis* formuliert ist, alles auf eine Karte zu setzen, die da lautet: nichts als das Eigeninteresse der Aktionäre (an *Shareholder Value*) zum Maßstab guter Unternehmensführung zu erheben. Trotz des technischen Jargons der CG-Initiativen ist die zugrunde liegende ethisch-normative Botschaft die gleiche geblieben wie diejenige, die Milton Friedman (1970) in seinem berühmten Essay ausgegeben hatte:

„The social responsibility of business is to increase its profits.“

Nur getraut man sich offenbar heute kaum mehr, dieses reduktionistische und harmonistische Postulat klar auszusprechen – zu offensichtlich handelt es sich auf dem heutigen Erfahrungsstand um eine *schlechte Abstraktion* von den ganz normalen Wert- und Interessenkonflikten im ‚Wirtschaftsleben‘, als dass Friedman’s Credo im 21. Jahrhundert noch zum gewünschten ‚Vertrauen‘ der Bürger beitrüge. Statt unverhüllt interessenparteilich von ‚Gewinnen‘ oder gar ‚Profiten‘ zu sprechen, verwendet man lieber Begriffe wie ‚Effizienz‘ oder ‚Wettbewerbsfähigkeit‘, die neutral nach dem Wohl aller klingen, – und meint doch eben den Gewinn, für dessen Steigerung keine Grenzen benannt werden.

Es dürfte inzwischen hinreichend deutlich geworden sein, dass diese harmonistische Doktrin gänzlich ungeeignet ist, die Praxis der Unternehmensführung auf eine als modern wahrgenommene und konsequent praktizierte Geschäftsintegrität auszurichten. Mithin wird sie auch die entsprechenden Erwartungen der Bürger nicht erfüllen können. Am Ende dürfte die Einschätzung von Rainer Hank (2007), Ressortleiter Wirtschaft der Frankfurter Allgemeinen Zeitung, zutreffen, dass sich „die alltäglichen Erfahrungen der Menschen in den Beschreibungen der Corporate-

Governance-Theorie ohnehin nicht finden.“ Was sich dort wiederfindet, sind vielmehr überholte wirtschaftstheoretische Denkmuster, welche bestenfalls den Erfahrungen (und marktmetaphysischen Hoffnungen) des frühen 19. Jahrhunderts entsprechen: im Kern eben die ökonomistische Botschaft einer ‚Ethik ohne Moral‘ bzw. einer Geschäftsethik, die ethisch gute Unternehmensführung von vornherein mit der Erfüllung unbegrenzter Renditeansprüche gleichsetzt, soweit die ‚normalen‘ kaufmännischen Sitten und Standards eingehalten werden. Als typisch dafür kann der *Sarbanes-Oxley Act* gelten (vgl. Kap. 10).

Dem Geist der Sozialen Marktwirtschaft, der das ‚Unternehmensinteresse‘ nicht von vornherein monistisch definiert, steht der südafrikanische *King Report on Corporate Governance* (vgl. Kap. 8.2) deutlich näher. Und er wirkt darin erstaunlich modern und deutlich überzeugender als der alte Marktharmonismus, der hintergründig auf metaphysischen Annahmen ruht und ruhen muss. Hier ist das Management nicht bloß der ‚Agent‘ der Aktionäre – oder sollte man sagen: ihr Lakai? Mit seiner ausdrücklichen Ablehnung der „shareowner dominant theory“ setzt der King Report der Principal-Agent-Theorie bemerkenswerterweise ein Unternehmensverständnis entgegen, das die Unternehmung mit all ihren Geschäfts- und Stakeholder-Beziehungen nicht lediglich als ein Instrument der Anteilseigner begreift. Damit wird dem Management ein deutlich höheres Maß an Unabhängigkeit und Autonomie zugesprochen, das dieses verantwortungsvoll und integer auszufüllen hat. Es hat jetzt die anspruchsvolle professionelle Aufgabe, die verschiedenen Ansprüche der Stakeholder fair „auszubalancieren“ und ihre Ansichten wahrhaftig „einzubeziehen“ („integrated approach“). „Tripple Bottom Line“ – das ist für den King Report kein Lippenbekenntnis oder nur ein weiteres Instrument der Gewinnsteigerung, sondern eine Heuristik dafür, dass es da noch andere Ansprüche gibt, die ethisch ernst zu nehmen sind. Mehr noch: Die Professionalität, mit der das Management diese Aufgabe bewältigt, wird zum Orientierungsmaßstab für die ganzheitlich gute und in diesem Sinne erfolgreiche Unternehmensführung. Damit ist im Grundsatz ein Verständnis guter Unternehmensführung gefunden, wie es sich die Bürger wünschen und wie sie es erwarten.

18. Corporate Social Responsibility – häufig nach wie vor dem ‚Business Case‘ verhaftet

Die meisten Bürger finden es längst nicht mehr richtig, dass Unternehmensleitungen ihre Ansprüche allzu oft für nicht beachtenswert halten und sich lieber auf die Maximierung des Shareholder Value – oder gar nur der eigenen Boni – zu konzentrieren scheinen (Funktionalismus). Genauso wenig befürworten sie es in der Regel aber auch, dass sich die Unternehmen an die (mehr oder minder informierten und geklärten) öffentlichen Erwartungen einfach opportunistisch anpassen. Viele Bürger würden wohl mit Entrüstung reagieren, wenn sie wirklich verstünden, was in der Konsequenz der Formel ‚Ethik zahlt sich langfristig aus‘ liegt, nämlich dass ihre Ansprüche nur dann berücksichtigt werden, wenn sie über die nötige Macht verfügen, das Gewinnstreben zu beeinflussen – oder mit andern Worten: die Reduktion von ‚CSR‘ auf eine Akzeptanzsicherungsstrategie, also als ein bloßes Mittel der Erfolgssteigerung, für dessen ‚gezielten‘ Einsatz die Bedingung des *business case* herrscht, oder zu deutsch: dass es sich ‚rechnet‘.

Einfach auf (vermeintliche oder tatsächliche) Akzeptanzwirkungen abzustellen, ohne zugleich danach zu fragen, ob ein CSR-Konzept oder -Standard tatsächlich wohlbegründete Antworten auf unternehmensethische Herausforderungen bietet, würde dem Geist integrierter und verantwortungsbewusster Unternehmensführung zutiefst widersprechen. Soziale *Akzeptanz* (faktische Geltung) ist eben noch nicht gleichbedeutend mit (vernunft-) ethischer *Legitimität* (normative Gültigkeit auf der Basis guter unparteilicher Gründe). ‚Legitimität‘ meint im Unterschied zu ‚Legalität‘ nicht bloß die juristische, sondern die ethisch-moralische Vertretbarkeit. Die Legitimitätsfrage lautet: Erhält eine Initiative bzw. ein aus ihrem Geist heraus geführtes Unternehmen die Zustimmung zu *Recht* oder eventuell unverdientermaßen? Ein Verzicht auf diese ethisch-kritische Perspektive würde bedeuten, den Bereich wirtschafts- bzw. unternehmensethischer Erörterung zu verlassen und damit von vornherein den Ruf der Bürger nach klaren Prinzipien integrierter Unternehmensführung zu unterbieten.

Abgesehen davon hätte auch bei rein ‚akzeptanzstrategischer‘ Betrachtungsweise der Versuch einer rein „symbolischen Entgiftung“ (Beck 1998, S. 98), bei der gar kein echter Änderungsbedarf gesehen und keine unternehmensethische Herausforderung anerkannt würde, kaum reale Chancen. Die „Ursachen“ für die „mangelnde Akzeptanz“ gegenüber „der Sozialen Marktwirtschaft“ (wie sie sich derzeit in den Denk- und

Verhaltensmustern zahlreicher Unternehmen darstellt, wäre der Differenzierung halber hinzuzufügen) liegen nämlich nicht primär in subjektiven Einstellungen ‚wirtschaftsfeindlicher‘ Art (so aber Kaminski u.a. 2007, S. 2, 24), sondern in real problematischen Ereignissen und Handlungsweisen von Wirtschaftsführern. Diese empören die Bürger gerade deshalb, weil sie sie als Abkehr von den Prinzipien einer Sozialen Marktwirtschaft und als Hinwendung zu einer ‚unsozialen Marktwirtschaft‘ empfinden. Wie sozial die Soziale Marktwirtschaft heute noch ist, steht tatsächlich zur Debatte.²⁰⁴

Darum hilft es nicht weiter, rein sozialtechnisch auf die „gezielte Veränderung von ursächlichen Einflussfaktoren“ zu setzen, um „die Einstellung der Bevölkerung zur Sozialen Marktwirtschaft zu verbessern“ (Kaminski u.a. 2007, S. 21, 24), und dabei als „ursächliche Einflussfaktoren“ für den Unmut allein individualisierbare Faktoren wie einen unzureichenden „Patriotismus“ oder ein „mangelndes Wissen über ökonomische Zusammenhänge“ in Erwägung zu ziehen (dies., S. 8ff.). Es ist weltfremd anzunehmen, dass breite Bevölkerungskreise es dereinst billigen würden, wenn beispielsweise ein Unternehmen ohne glaubhaft belegte Notlage Massenentlassungen ausspricht – allein um zweistellige Kapitalrenditen zu erreichen – und sich das Management für diese ‚Leistung‘ mit Millionenboni belohnen lässt. Denn es geht in erster Linie nicht um fehlendes (Fakten-) „Wissen über ökonomische Zusammenhänge“ seitens der kritischen Beobachter, sondern um *strittige normative Orientierungen*, wie sie jedem Konzept von ökonomischer ‚Sachlogik‘ und entsprechenden Verantwortungszuweisungen unausweichlich selbst schon zugrunde liegen.²⁰⁵

Die zivilgesellschaftlichen Vertreter, die am *Standard ISO 26000* mitwirken, erkennen in diesem Sinn ganz treffend die normative Schlüsselfrage: *Wem gegenüber* ist gute Unternehmensführung verantwortlich? Eine Stakeholdertheorie, die den Status als ‚Stakeholder‘ lediglich denjenigen Gruppen zugesteht, die über die nötigen Machtmittel verfügen, um den Gang der Geschäfte zu beeinflussen, widerspricht unserem normalen Verständnis (vgl. Abschnitt 14.2). Selbstverständlich gehen wir normaler-

²⁰⁴ Zur Analyse und Reflexion des sozialen Gehalts der Sozialen Marktwirtschaft angesichts ihres 60-jährigen Jubiläums vgl. die Beiträge in Aßländer/Ulrich (2009).

²⁰⁵ Zu dieser Grundeinsicht integrativer Wirtschaftsethik vgl. Ulrich (2008, S. 124ff.).

weise – und als Bürger einer freiheitlich-demokratischen, rechtsstaatlich verfassten Gesellschaft auch vernünftigerweise – davon aus, dass ‚Stakeholder‘ jeder ist, der den legitimen Anspruch hat, vom Unternehmen fair behandelt oder durch seine Aktivitäten nicht beeinträchtigt zu werden.

Auch wenn viele Bürger die Feinheiten und Untiefen instrumentalistischer Stakeholder-Konzepte oder ‚CSR‘-Programme wohl nicht voll überblicken – was von ihnen auch gar nicht zu erwarten ist –, dürften sie mindestens intuitiv spüren, ob es eine Geschäftsleitung ernst meint mit der ‚Ethik‘, die sie vorgibt, oder nur so tut *als ob*. Das für jede moderne (Vernunft-) Ethik unverzichtbare Erfordernis der Integrität wird jedoch noch lange nicht von allen Initiativen guter Unternehmensführung, die unter dem Rubrum ‚CSR‘ (oder auch ‚Nachhaltigkeit‘) auftreten, unzweideutig hervorgehoben. Bei den meisten untersuchten CSR-Initiativen finden wir instrumentalistische Anklänge – aber eben erfreulicherweise fast nur noch Anklänge. Das verweist auf ein noch regelmäßig unzureichendes Verständnis der Differenz zwischen dem ‚Business Case‘ und der Idee verdienter Reputation (auf die wir sogleich in Kap. 19 zurückkommen).

Einen überraschenden Sonderfall stellen ausgerechnet die Vorschläge des *Rates für Nachhaltige Entwicklung* dar (vgl. Abschnitt 13.2). Die hartnäckige Weigerung des Rates, dem Management Integrität zuzugestehen oder als unverzichtbare Voraussetzung wahrhaftiger Unternehmensverantwortung zuzumuten, dürfte mit einer falschen Frontstellung zusammenhängen, der der Rat anhängt: Er geht offenkundig davon aus, dass die Unternehmen *entweder* die Gewinne maximieren (selbstverständlich mit Blick auf die ‚langfristige‘ Vorteilsbilanz der Investoren) *oder* aber auf die Erzielung von Gewinnen gleich ganz verzichten (was den Investoren in der Tat nicht zugemutet werden könnte). Diese falsche Polarisierung basiert auf der fehlenden Differenzierung zwischen (ethisch begrenztem) Gewinnstreben und (‚moralfreier‘) Gewinnmaximierung. Demzufolge meint der Rat, sich auf die Seite der Gewinnmaximierung schlagen zu müssen. Erst wenn diese unhaltbare Frontstellung konzeptionell überwunden wird, sind vom Rat für Nachhaltige Entwicklung überzeugende Handlungsorientierungen zu erwarten, welche die Unternehmen inspirieren und dazu ermuntern könnten, die neuen Chancen verdienter Reputation zu ergreifen.

19. Eine Vision integrier Unternehmensführung: verdiente Reputation

Initiativen guter Unternehmensführung setzen wie schon erwähnt die Integrität des Managements im umfassenden, unverkürzten Sinne des Begriffs voraus. In den Führungskräften sind weder geldgesteuerte *Homines oeconomici* noch devote Zudiener allein der Aktionäre zu sehen. Was vielmehr als tragende normative Orientierungsbasis erforderlich ist, ist eine Vision guter Unternehmensführung, die den unternehmerischen Erfolg im Markt systematisch verbindet mit Standards des fairen Umgangs mit den gesellschaftlichen Konflikten um das privatwirtschaftliche Erfolgsstreben – und deshalb zum maßgeblichen Gesichtspunkt eines von der Öffentlichkeit als *verdient* erachteten Erfolgs wird. Ein so verstandener, unternehmensethisch integrierter Erfolg ist von vornherein nur unterhalb des Radikalziels unbedingter Gewinnmaximierung denkbar; doch gerade die dafür notwendige Emanzipation der unternehmerischen ‚Verantwortungsträger‘ aus der einseitigen Bindung an die Shareholder-Interessen sollte – und dürfte wohl auch – in naher Zukunft zum grundlegenden Gütezeichen eines *professionellen* Managementethos werden.

Es dürfte letztlich die wachsende *Awareness* der ‚bürgerlichen Öffentlichkeit‘ für diese unparteiliche Sicht der Dinge sein, die zu einer in Ansätzen bereits spürbaren neuen Qualität und Dynamik der Beziehungen zwischen Zivilgesellschaft und Unternehmensleitungen führen wird. Insbesondere der *King Report* sticht hervor durch den Hinweis auf die neue ethische Eigendynamik zwischen Unternehmensführung und Zivilgesellschaft, die sich in der Münze des ethisch besseren Arguments vollzieht und der sich die Unternehmen kaum entziehen können (vgl. Abschn. 8.2). Zwar können sich Unternehmen dieser Eigendynamik oft ein Stück weit entziehen, indem sie bloß vorgeben, die Ansprüche der Stakeholder (der Bürger, der Öffentlichkeit, der Kunden, der Mitarbeiter, der Lieferanten) ethisch ernst zu nehmen, diese aber tatsächlich nur opportunistisch beachten – etwa unter dem Gesichtspunkt von ‚Reputationsrisiken‘. Aber dies kann vernünftigerweise kein *best-practice*-Standard sein, und dafür plädieren die hier untersuchten Initiativen auch keineswegs. Vielmehr werden die Unternehmen aufgefordert, diese Entwicklung als Chance zu begreifen und aktiv wahrzunehmen, genauer: als Chance für diejenigen Unternehmen, die integer und zugleich erfolgreich wirtschaften möchten. Denn wer es ernst meint mit einer Unternehmensführung, die von benennbaren ethischen Prinzipien und sich daran messendem Verantwor-

tungsbewusstsein getragen ist, der darf darauf vertrauen, mit Stakeholdersupport belohnt zu werden, weil er den guten Ruf, der ihm bei ‚nachhaltig‘ gelebter guter Praxis mit der Zeit zuwächst, verdienstermaßen genießt.

In den untersuchten Initiativen, selbst im King Report, wird diese Botschaft verdienter Reputation – und allgemeiner des verdienten Geschäftserfolgs – bedauerlicherweise, nämlich zum Nachteil ihrer realen Orientierungs- und Problemlösungskraft, nicht durchgängig, eindeutig und unmissverständlich vertreten, da kaum je mit genügender Klarheit zwischen Instrumentalismus und verdienter Reputation unterschieden wird. Der feine, aber in seinen praktischen Konsequenzen entscheidende Unterschied, nämlich die *Rangfolge der Kriterien*, wird nicht trennscharf wahrgenommen und durchgehalten: Im instrumentalistischen Konzept wird Ethik (oder was dafür gehalten wird) wie dargelegt nur als weiteres Mittel zur Reputations- und Erfolgssicherung aufgefasst, bleibt also ein diesem Ziel untergeordneter strategischer Erfolgsfaktor. Solche *bedingte* ‚Ethik‘ ist jedoch keine Ethik, denn in dieser geht es gerade um die *unbedingte* Anerkennung und Beachtung ethischer Prinzipien der Rücksichtnahme auf legitime Ansprüche und Grundrechte aller Menschen – als normative *Geschäftsgrundlage*, auf der die gesellschaftliche Legitimität und die gemeinwohldienliche Wertschöpfungsfunktion wohlverstandenen Unternehmertums beruhen.

Wer so zu denken gelernt hat, der wird auch keine Einwände gegen die Stärkung der Zivilgesellschaft haben, wie sie etwa auch die EU-Kommission mit ihrem *Grünbuch* anvisiert (vgl. Abschnitt 12.2). Denn er weiß um die ungeheuren Kräfte, welche – insbesondere seitens des Kapitalmarktes – die Unternehmen nach immer mehr *Performance* im eindimensionalen Rentabilitätssinn drängen. Und er begreift, was der frühere Vorstand von Mobil Oil, Herbert Detharding (1989), in weiser Voraussicht festhielt, nämlich dass die Unternehmen „nur über gesellschaftlichen Druck“ zu einer verantwortungsvollen Unternehmensführung finden. Die Integrität dieser Position zeigt sich in Dethardings Nachsatz: „Ich hoffe, dass er nie aufhört.“ Und er hat nicht aufgehört – im Gegenteil: Der *moral case* glaubwürdig praktizierter Unternehmensverantwortung ist im Begriff, quasi selbst zum *business case* zu werden, was allerdings nicht bedeutet, dass sie einfach *als* ‚business case‘ erfüllt werden könnte. Letzteres hieße, die neue „dynamische Wechselbeziehung zwischen den Unternehmen und den Stakeholdern“ (EU-Grünbuch) erneut gründlich misszuverstehen. Vielmehr geht es darum, den ‚business case‘ durch geeignete Voraussetzungen überhaupt erst herzustellen, und zwar – neben und vor

der ordnungspolitischen Reform der Anreize des Marktes – auch durch entsprechenden zivilgesellschaftlichen Erwartungsdruck. Nur so lässt sich vermeiden, dass das verantwortungsvoll handelnde Unternehmen auf die Verliererstraße gerät (Zumutbarkeitsproblem). Bei dieser Aufgabe *helfen* den Unternehmen also die kritische Öffentlichkeit und die Stakeholder (Kunden und Mitarbeiter), indem sie Geschäftsintegrität belohnen, weniger verantwortungsvoll agierenden Unternehmen hingegen ihre Unterstützung entziehen und damit einen wirksamen Ethik-Wettbewerb anstoßen, wie er sich in mehr als bloß in Ansätzen abzuzeichnen beginnt.

Allerdings wäre es vermessen anzunehmen, dass allein damit das Zumutbarkeitsproblem bereits gelöst wäre. Gleichwohl votiert kaum eine der Initiativen, die (mehr oder weniger deutlich) für wahrhafte Geschäftsintegrität plädieren, für die Stärkung oder Etablierung eines Ordnungsrahmens (der heute ein globaler sein muss). Dessen Funktion bestünde ja darin, verantwortungsvoll agierenden Unternehmen mehr Sicherheit darin zu geben, dass ihnen aus dem fairen Umgang mit Mitarbeitern, Kunden, Zulieferern, Standortgemeinden und Bürgern keine Wettbewerbsnachteile entstehen. Oder wie sich der springende Punkt formulieren ließe: Die Interessenharmonie, auf die der Marktharmonismus allein im Vertrauen auf die ‚unsichtbare Hand‘ des Marktes setzt, muss durch gute Ordnungspolitik zuerst *hergestellt* werden. Nur so können die Akteure im Markt, insbesondere die Unternehmen, aus unzumutbaren ethischen Dilemmasituationen befreit und von entsprechender öffentlicher Kritik entlastet werden.

Dass es den Initiativen praktisch durchgängig am Bewusstsein für diesen ordnungspolitischen Zusammenhang der Sozialen Marktwirtschaft mangelt, mag in der Konstellation dieser Initiativen begründet liegen, indem sie von vornherein allein auf Geschäftsethik zugeschnitten sind. Aber auch bei der Fokussierung auf die Unternehmensverantwortung gilt es zu begreifen, dass die *branchen- und ordnungspolitische Mitverantwortung* selbst noch einen integralen Bestandteil einer unverkürzten Unternehmensethik bildet (vgl. Ulrich 2008, S. 462ff.). Dies hat auch eine unmittelbar ‚reputationsstrategische‘ Dimension: Ein Unternehmen, das legitime Ansprüche von Stakeholdern einfach mit Sachzwangargumenten abwehrt – etwa nach dem Motto: „Ihr habt ja im Prinzip Recht, aber wenn wir euch folgen, werden wir zum Übernahmekandidaten“ –, macht sich unglaublich in den Augen von immer mehr Bürgern, die den ordnungspolitischen Zusammenhang verstanden haben. Denn naheliegenderweise wären dann eben die Sachzwänge mittels einer besseren Rahmenordnung in der Weise zu ändern, dass die unternehmensethisch be-

gründete Verantwortungsübernahme zumutbar wird, d.h. mit Markterfolg vereinbar. Daraus erwächst nicht zuletzt den Wirtschaftsverbänden im wohlverstandenen Dienst für ihre Mitglieder die Aufgabe, sich in Zukunft konsequent *für* (statt wie bis anhin meistens gegen) entsprechende ordnungspolitische Reformen einzusetzen. Hierzu zählt auch die Unterstützung für eine von der Verbandsbasis her, also von vorwärts denkenden Unternehmen, initiierte *best-practice*-Selbstbindung an Prinzipien eines integren und ordnungspolitisch mitverantwortlichen Unternehmertums. Die Zivilgesellschaft, zumindest ihr aufgeklärter Teil, wird ein so ausgerichtetes unternehmens- und verbandspolitisches Engagement bestärken: „Ihr habt doch gar nichts zu befürchten. Im Gegenteil. Diese Reformen liegen ja in eurem ethisch wohlverstandenen Eigeninteresse.“ Und sie wird jenen Firmen und Wirtschaftsverbänden, die dabei die ‚Initiative‘ (!) und die Führungsrolle übernehmen, den Respekt und Applaus nicht versagen.

20. Standorttreue und Managervergütungen als Gesichtspunkte verantwortungsvoller Unternehmensführung

20.1 Der Orientierungsgehalt der Initiativen zur Frage der Standorttreue

Keine der Initiativen guter Unternehmensführung thematisiert das Problem der (eventuell mangelnden) Standorttreue unmittelbar und im oben dargelegten Sinn umfassend. Allerdings findet sich eine Reihe von indirekten Anknüpfungspunkten.

So betont der *King Report* die Langfristigkeit der Investition in ein Unternehmen (Abschnitt 8.3). Damit wird jedenfalls nicht nur oder nicht so ohne weiteres auf die langfristige Vorteilsbilanz der Investoren abgestellt. Vielmehr drückt sich darin die Verpflichtung gegenüber einem Standort mit all seinen Beschäftigten und seinem Beziehungsgeflecht aus, wenn man sich denn zu einem früheren Zeitpunkt dazu entschlossen hat, in ein bestimmtes Unternehmen zu investieren. Investoren gehen damit durchaus eine Bindung an den Standort ein, zu der sie sich durch ihre Investition selbst verpflichten. Es ließe sich von der *Pfadabhängigkeit der*

Verantwortung sprechen, zu der man stehen sollte, auch wenn da später andere Investitionsmöglichkeiten locken mögen, die noch ein wenig lukrativer sind – nach denen man aber gar nicht unbedingt sucht, wenn am bestehenden Standort „angemessene“ (King Report) Renditen erzielt. Die Pfadabhängigkeit der Investition und damit des Commitments für einen bestimmten Standort verringert die Volatilität der Standortpolitik eines Unternehmens.

In ähnlicher Weise setzt die *Fair Labor Association* auf dauerhafte Geschäftsbeziehungen (vgl. Abschnitt 16.2). Dies ist der Geist, in dem Unternehmen, die sich zu „fair labour“ bekennen, Geschäftsbeziehungen eingehen. Sie agieren wie etwa die Schweizer Textilgruppe Switcher, deren CEO, Robin Cornelius (2007), festhält: „Wegen 20 Rappen Preisdifferenz ordern wir nicht in Bangladesch oder Vietnam und lassen unseren indischen Lieferanten im Stich.“²⁰⁶ Und wenn Betriebsverlagerungen denn einmal notwendig werden sollten, dann sind dafür *gute Gründe* anzugeben; „operative Gründe“ nennt die FLA diese. Und selbstverständlich stellt der blanke eigene Vorteil, die Entlassung ohne jede betriebliche Not, keinen guten Grund dar, den die Beschäftigten teilen könnten.

Wer sich zu Beschäftigungsverhältnissen bekennt, die gemäß dem *UN Global Compact* von „anständiger Arbeit“ geprägt sind – und wer wollte sich nicht dazu bekennen –, ja wer überhaupt anerkennt, dass Arbeitnehmer *Rechte* haben und folglich nicht einfach Produktionsfaktoren sind, der ist vor den Versuchungen beliebiger Standortverlagerungen gefeit. Denn wer sich zu einem fairen Umgang mit den aktuell Beschäftigten bekennt, zugleich aber die Beschäftigten bei nächstbesten Gelegenheit wie eine heiße Kartoffel fallen lässt oder gar ständig (und wohl insgeheim) nach noch profitableren Standorten aktiv Ausschau hält, obwohl überhaupt keine betriebliche Notlage existiert, der widerspricht sich selbst und macht sich ethisch unglaublich. Die *Fair Labor Association* stellt das klar heraus: „Labour is not a commodity.“ Umgekehrt wissen die Beschäftigten eines Unternehmens, welches den Status der Mitarbeitenden

²⁰⁶ Cornelius sieht die wirtschaftsethischen Zusammenhänge klarsichtig. Auf die Frage, ob „Ethik das Geschäft verdirbt“, antwortet er: „Vom Standpunkt der Gewinnmaximierung aus gesehen schon.“ Aber eben nicht vom Standpunkt einer in jeder Hinsicht anständigen Gewinnerzielung, was die erfolgreiche Entwicklung der Firma Switcher ja eindrucksvoll belegt.

als Individuen mit Rechten aufrichtig ohne Wenn und Aber anerkennt, dass sie nicht plötzlich mit bösen Überraschungen zu rechnen haben, und empfinden in aller Regel ihrerseits eine entsprechend höhere (Loyalitäts-) Verpflichtung dem Unternehmen gegenüber.

Verantwortungsvolle Unternehmen, die zumindest indirekt zum Problem der Standort(un)treue Stellung nehmen, gehen drohende oder eingetretene betriebliche Notlagen vorausschauend, gemeinschaftlich und fair an. Darum unterstützen sie die Mitarbeitenden bei der *Weiterbildung* bzw. bei der „Entwicklung des Humankapitals“, wie heute gerne und aus ethisch-humanistischer Sicht ziemlich unglücklich formuliert wird. Darin sind sich alle Initiativen einig, so besonders der *King Report* und die *OECD-Leitsätze*. Dies ist elementarer Ausdruck einer vorausschauenden Unternehmens- und Personalpolitik. Meint man diese ernst, so erweist es sich als betriebswirtschaftlich (ebenso wie aus einem Commitment für den Standort und seine Beschäftigten heraus) wenig sinnvoll, an einem Standort in die „Humankapitalbildung“ zu investieren, um diese Investition bei nächstbesther Gelegenheit abzuschreiben. Und sollte es dann doch einmal unumgänglich sein, Beschäftigte zu entlassen und die Produktion an einen kostengünstigeren Standort zu verlagern, so hat der Beschäftigungsabbau selbstverständlich sozialverträglich zu erfolgen, was insbesondere die *Fair Labor Association* hervorhebt.

Hervorzuheben ist schließlich Folgendes: Alle Initiativen anerkennen, soweit sie die Rechte der Beschäftigten thematisieren, dass „anständige Arbeit“ (UNGC) im Allgemeinen und im Besonderen die Einhaltung zumindest der *ILO-Kernarbeitsnormen* – und zwar nach Geist und Buchstabe – nicht nur am bestehenden Standort zu gewährleisten sind, sondern auch an einem neuen Standort, sollte dieser denn in Erwägung gezogen werden. Auch damit werden die Schwellen der Abwanderung erhöht und dem ‚Karawanenkapitalismus‘ Einhalt geboten, denn auch am neuen Standort müssten die Beschäftigten ‚anständig‘ behandelt werden, was Sweatshop-Bedingungen ausschließt. So wird auch verhindert, dass die schlechten Arbeitsbedingungen an anderen Standorten als – ihrerseits schlechte! – (Sachzwang-) Begründung dafür herhalten müssen, die Arbeitsbedingungen im eigenen Unternehmen zu verschlechtern. Daraus ist zu folgern: Standorte gegeneinander auszuspielen widerspricht den Grundsätzen verantwortungsvoller Unternehmensführung.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Initiativen guter Unternehmensführung, soweit sie Fragen des fairen Umgangs mit den Mitarbeitern thematisieren, *Standorttreue* zumindest implizit als einen ethischen

Gesichtspunkt vorsehen, der zu beachten ist (und nicht einfach ignoriert werden darf). Selbstverständlich ist es genau dies, was die Bürger von einer integren Unternehmensführung erwarten.

20.2 Der Orientierungsgehalt der Initiativen zur Frage der Managervergütungen

Aus Sicht der Bürger stellen die zunehmend abgehoben wirkenden Managervergütungen, wie sie vor allem bei großen Unternehmen zur Regel geworden sind, ein wichtiges (und leicht benennbares) Thema der Unternehmensverantwortung dar. Sie zeigen einen neofeudal anmutenden Mangel an bürgerlicher Bodenständigkeit und Integrität an; insbesondere wenn sie mit einem Druck auf die Beschäftigten einher gehen, werden sie daher als außerordentlich unfair angesehen. Das persönliche Anspruchsgebaren des Führungspersonals droht so zu einer erheblichen Belastung des guten Rufs der von ihnen geführten Firmen zu werden.

In eigentümlicher Distanz zu dieser gesellschaftlichen Realität bildet die Frage der Angemessenheit der Managervergütungen kein Thema derjenigen Initiativen guter Unternehmensführung, die unter dem Titel ‚CSR‘ auftreten. Auch die Frage der Fairness der Verteilung der Wertschöpfung wird so gut wie gar nicht angesprochen. Eine Ausnahme bildet der Entwurf *ISO 26000* (vgl. Abschnitt 14.3, indem dieser immerhin Verteilungsfragen thematisiert – ohne allerdings zur Managervergütung selbst unmittelbar Stellung zu nehmen. Beides mag damit zusammenhängen, dass die unternehmerische Wertschöpfungsverteilung im Allgemeinen und die Managervergütung im Besonderen als Sache der Aktionäre und damit der Corporate Governance angesehen werden (was sie legalrechtlich ja auch sind). Allerdings wird damit das spätestens seit der globalen Finanzkrise manifeste und erkannte Problem der Fehlsteuerung des Managements der unternehmensethischen Reflexion und Gestaltung entzogen – obwohl gerade die umstrittene pekuniäre ‚Anreizsteuerung‘ des Spitzenpersonals denkbar weit reichende Konsequenzen auch mit Blick auf eine wirksam betriebene und glaubwürdige Geschäftsintegrität hat.

Hingegen thematisieren Initiativen guter Unternehmensführung, die unter dem Titel ‚Corporate Governance‘ auftreten, die Frage der Angemessenheit der Managervergütungen durchweg. Diese Frage bildet ja einen der Hauptanlässe für diese Initiativen. Allerdings wird das Problem zumeist noch auf Basis der Principal-Agent-Theorie angegangen – etwa

indem eine schlichte ‚Value-for-the-money‘-Sicht vertreten wird, wie besonders prononciert vom Combined Code (vgl. Abschnitt 9.2). Wie wir schon in Abschnitt 2.1 gesehen haben, ist diese Theorie mit verantwortungsvoller und integrierter Unternehmensführung unvereinbar: Erstens kennt sie in reduktionistischer Weise von vornherein nur eine Gruppe von Stakeholdern, die ‚legitime‘ Ansprüche anzumelden hat, nämlich die Shareholder; und zweitens unterstellt sie in ökonomistischer Weise geldgesteuerte Manager, die folglich keinen Sinn für Integrität haben – oder denen dieser Sinn, gleichsam im Zuge einer *self-fulfilling prophecy*, ausgetrieben wird.

Wohl in kaum einem Problemfeld schlägt ein solch verengtes Grundverständnis von guter Unternehmensführung so offenkundig auf die Orientierungskraft der Initiativen durch – und zwar in dem negativen Sinn, dass sie zwischen dem ursächlichen Problem und der vermeintlichen Lösung keinen hinreichenden Unterschied zu machen verstehen und somit die veränderte öffentliche Problemwahrnehmung noch gar nicht richtig zu erfassen vermögen. Dementsprechend wenig tragen sie bis anhin, so lautet hier das etwas desillusionierende Fazit, zu einer in den Augen der Bürger glaubwürdigen und deshalb nachhaltigen Lösung des Problems bei. Seit der globalen Finanzkrise sind jedoch vielfältige Bemühungen zur diesbezüglichen Nachbesserung der *best-practice*-Empfehlungen oder sogar der rechtsverbindlichen Standards in Gang gekommen, deren Ergebnis zurzeit noch nicht abschätzbar ist.

Schlussfolgerungen und Ausblick

Der Fokus dieser nach bestem Wissen und Gewissen in wissenschaftlicher Unabhängigkeit und Unparteilichkeit durchgeführten Studie lag auf der analytischen Erhellung und interpretativen Erörterung des normativen Orientierungsgehalts und Problemlösungspotenzials der untersuchten Initiativen. Versuchen wir abschließend in knapper Form einige sich aufdrängende praktische Folgerungen zu ziehen.

(1) Die normative Orientierungskraft der untersuchten Initiativen erweist sich insgesamt, trotz einzelner bemerkenswert weitsichtiger Ansätze (wie insbesondere im südafrikanischen King Report) als beschränkt und somit eher enttäuschend. Wieweit sie Ansatz zur Lösung der Probleme guter Unternehmensführung und wieweit bloß ein weiteres Symptom für die Problemlage sind, bleibt bisher durchaus offen. Zu viele unhinterfragte, oft problematische ordnungspolitische oder marktmetaphysische Hintergrundannahmen haben ein tendenziell reduktionistisches, den sozioökonomischen Realitäten nicht mehr angemessenes Unternehmensverständnis zur Folge. Realistisch ist es längst, *Unternehmen als pluralistische Wertschöpfungsveranstaltungen* zu verstehen – statt nur als ‚monistische‘ Kapitalverwertungsveranstaltungen. Dieses alte (bzw. ‚neoliberale‘) Unternehmenskonzept, dem die Managementpraxis noch überwiegend folgt, bildet den Kern der aktuellen unternehmensethischen und -politischen Orientierungs-, Legitimations- und Akzeptanzprobleme in der Öffentlichkeit. Bildlich gesprochen wird also noch zu oft versucht, den Teufel mit dem Beelzebub auszutreiben. Bekanntlich lassen sich jedoch Probleme, in die wir infolge überkommener Denkmuster geraten sind, in aller Regel nicht mit denselben Denkmustern bewältigen. Hier tut zuallererst quasi eine *wirtschaftsethische Alphabetisierung* Not, um das Argumentationsniveau der gesamten Debatte um die Standards guter und verantwortlicher Unternehmensführung sowie förderlicher Rahmenbedingungen möglichst rasch anzuheben.

(2) Es gibt beim dargelegten Stand der Dinge durchaus gute Gründe, der Vielzahl – um nicht zu sagen: Flut – von Initiativen und Normierungsbemühungen hinsichtlich zeitgemäßer Standards guter Unternehmensführung seitens der Unternehmen mit *gesunder Skepsis* zu begegnen, solange sich am grundlegenden Unternehmensverständnis nichts ändert. Wie in anderen Fällen gilt auch hier: Weniger könnte mehr sein – weniger Quantität, aber mehr Qualität hinsichtlich der tragfähigen wirtschaftsethischen Fundierung und der von ihr abhängigen normativ-praktischen

Problemklärungs- und Problemlösungskraft. Und weniger Wildwuchs von sich teils überschneidenden, teils widersprechenden Dokumenten zugunsten der breiteren Akzeptanz von *möglichst wenigen, aber umfassenden Standards*. Dies lässt übergeordnete Initiativen vorzugswürdig erscheinen, die auf der Ebene nationaler Dachverbände und/oder supranationaler Organisationen unter Einbezug möglichst vieler Stakeholder erarbeitet und etabliert werden. Anders wird es kaum gelingen, das in einer breiten Öffentlichkeit beschädigte Ansehen der Privatwirtschaft, was deren Engagement für das Gemeinwohl betrifft, wiederherzustellen.

(3) Sich den Standardisierungsbemühungen guter Unternehmensführung entziehen zu wollen, ist keine ratsame Strategie. Das nüchterne Schlüsselargument dagegen verweist auf eine schwerlich bestreitbare sozioökonomische Faktizität: An der ‚Privatwirtschaft‘ ist heutzutage aufgrund der vielfältigen öffentlichen Relevanz unternehmerischen Handelns faktisch kaum mehr etwas privat – außer der Privateigentumsbasis (die notabene selbst in einer offenen, freiheitlich-demokratischen Gesellschaft der öffentlichen Legitimation durch die Bürger bedarf). Es ist daher keineswegs zufällig, dass unternehmenspolitische Entscheidungen und Handlungsweisen zwar nicht immer, aber immer öfter im Brennpunkt öffentlicher Debatten stehen. Nichts weist darauf hin, dass sich diese *wirtschafts- und sozialpolitische Konflikträchtigkeit des Wirtschaftslebens* in absehbarer Zeit von selbst erledigen würde. Selbst aus einer rein akzeptanzstrategischen Sicht existiert also die Option, die aktuellen Probleme bzw. die öffentliche Kritik einfach ‚auszusitzen‘, real nicht. Als praktische Konsequenz drängt sich für alle Verantwortungsträger in Wirtschaft und Wirtschaftspolitik eine proaktive Grundhaltung auf: Es gilt sich ernsthaft auf die Probleme einzulassen und sie an der Wurzel lösen zu wollen, wenn eine Verschärfung der ansatzweise bereits entstandenen *Legitimitätskrise* der Unternehmen und des gesamten Wirtschaftssystems vermieden werden soll.

(4) Die sensibilisierte *Zivilgesellschaft* wird aller Voraussicht nach in den kommenden Jahren ihren Erwartungsdruck auf die Wirtschaft und ihre Verbände in Sachen Geschäftsintegrität und gesellschaftlicher (Mit-) Verantwortung nicht etwa aufgeben, sondern weiterhin stetig erhöhen. Und vom Standpunkt eines neutralen Zuschauers aus *soll* sie das auch tun. Es ist ja in einer modernen, offenen Gesellschaft gerade die Funktion der ‚bürgerlichen Öffentlichkeit‘, auf alle Macht- und Verantwortungsträger einen stetigen *argumentativen Legitimationsdruck* auszuüben. NGOs und andere Gruppierungen der sich allmählich herausbildenden kritischen Weltöffentlichkeit sollten sich klugerweise selbst für die Etablie-

rung von globalen Standards guter Unternehmensführung einsetzen. Denn diese geben ihnen zweckdienliche Kriterien legitimer Kritik an fragwürdigen Geschäftspraktiken in die Hand (vgl. Abschn. 15.2).

(5) Aber auch die *Politik* ist aufgerufen, sich wieder vermehrt auf die vitale Bedeutung des längst verblassten, einer zeitgemäßen Neuinterpretation bedürftenden Leitbilds der *Sozialen Marktwirtschaft* zu besinnen (vgl. dazu Aßländer/Ulrich 2009) und die Unternehmen entsprechend in die Pflicht zu nehmen – mittels intelligenter ordnungspolitischer Vorgaben und Anreizsysteme. Auch die Politik kann in den Augen breiter Bevölkerungskreise ihre eigene Glaubwürdigkeit nur wiedergewinnen, indem sie erfahrbar macht, dass sie mit Erhard'schem Selbstanspruch gerecht verteilt und ökologisch nachhaltigen „Wohlstand für alle“ anstrebt – und nicht primär Privilegien für eine immer kleinere Schicht.

(6) Schließlich gilt es die landläufige Vorstellung zu überwinden, zwischen privatwirtschaftlicher Selbstregelung und Ordnungspolitik bestünde eine Wahl oder gar ein Gegensatz. Namhafte Rechtswissenschaftler wie Udo Di Fabio (1999), die unternehmerischen Selbstbindungsstrategien durchaus wohlwollend gegenüberstehen, betonen seit langem, dass es auf die ausbalancierte, *wechselseitige Verstärkung und Begrenzung von Selbst- und Fremdbindung* ankommt. Dieser Leitgedanke korrespondiert mit der alten ordoliberalen Einsicht, dass ein fairer und gemeinwohldienlicher Leistungswettbewerb eine für alle Wettbewerber verbindliche Rahmenordnung voraussetzt – und zu deren Etablierung den Primat der Politik vor der Logik des Marktes. Diese einst unbestrittene Ordnung der Dinge hat beispielsweise Leonhard Miksch (1947, S. 129) auf seine berühmte Formel von der „Marktwirtschaft als staatlicher Veranstaltung“ gebracht. An der *Schnittstelle von Wirtschaft und Politik* sind heute vor allem die Dachverbände der Wirtschaft aufgerufen, vermehrt ordnungspolitische Mitverantwortung für einen tragfähigen rechtsstaatlichen Rahmen zumutbarer einzelwirtschaftlicher Selbstbindung zu übernehmen. In diesem Rahmen können sie dann ihre Mitgliedsfirmen umso nachdrücklicher auffordern, den Leitideen guter und integrierter Unternehmensführung Nachachtung zu verschaffen. Zu ihnen gehört – und hier schließt sich der Kreis – die Einsicht in das ethisch wohlverstandene Eigeninteresse der Privatwirtschaft an guten Rahmenbedingungen, die einzelwirtschaftliche Verantwortungsübernahme zumutbar machen. Zu Ende gedacht, erweisen sich Geschäftsintegrität und ordnungspolitische Mitverantwortung als unteilbar.

Die Autoren

Ulrich Thielemann (geb. 1961 in Remscheid), Dr. oec. HSG, ist seit 2001 Vizedirektor des Instituts für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen (HSG). Schon seit 1990 war er am Institut als wiss. Assistent und vielfacher Projektleiter tätig. Er ist Lehrbeauftragter für Wirtschaftsethik an der HSG und nebenamtlich Leiter der Ethik-Kontrollstelle der Alternativen Bank Schweiz (ABS). Zudem ist er Associate Professor of Business Ethics der Graduate School of Management der Universität Educatis.

Seine Buchveröffentlichungen umfassen *Ethik und Erfolg: Unternehmensethische Denkmuster von Führungskräften* (1992, mit P. Ulrich), *Das Prinzip Markt: Kritik der ökonomischen Tauschlogik* (1996), *Brennpunkt Bankenethik: Der Finanzplatz Schweiz in wirtschaftsethischer Perspektive* (2003, mit P. Ulrich) und *Wettbewerb als Gerechtigkeitskonzept* (erscheint 2009).

Peter Ulrich (geb. 1948 in Bern), Prof. Dr.rer.pol., ist seit 1987 Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik und seit 1989 Direktor des Instituts für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen (HSG). Von 2005 bis 2007 war er Abteilungsvorstand (Dekan) der Kulturwissenschaftlichen Abteilung der HSG. Seine erste Professur für Betriebswirtschaftslehre mit sozialwissenschaftlicher Ausrichtung hatte er von 1984 bis 1987 an der Universität Wuppertal inne. Vier Jahre lang war er zuvor vollberuflich als Unternehmensberater tätig.

Zu seinen betriebswirtschaftlichen Büchern gehören u.a. *Organisationslehre*, zwei Bde. (5. Aufl. 1994 bzw. 1998, mit W. Hill und R. Fehlbaum) und *Management – eine konzentrierte Einführung* (7. Aufl. 1995, mit E. Fluri). Aus seinen über 20 Buchpublikationen im Bereich der Wirtschaftsethik seien erwähnt: *Zivilisierte Marktwirtschaft* (3. Aufl. 2005), *Integre Unternehmensführung* (2007, mit Th. Maak), *Integrative Wirtschaftsethik* (4. Aufl. 2008), *Integrative Economic Ethics* (2008) und *60 Jahre Soziale Marktwirtschaft: Illusionen und Reinterpretationen einer ordnungspolitischen Integrationsformel* (März 2009, hrsg. mit M. S. Aßländer).

Thomas Kuhn (geb. 1959 in Bottrop), Dr. oec. HSG, ist seit 2000 Privatdozent der Universität St. Gallen (HSG) und arbeitet selbstständig als wissenschaftlicher Berater und Dozent für Wirtschafts- und Unternehmensethik sowie Mitarbeiterführung und Personalmanagement an verschiedenen Hochschulen in Deutschland, Österreich sowie der Schweiz.

Zu seinen Buchveröffentlichungen zählen *Unternehmerische Verantwortung in der ökologischen Krise* (1993), *Unternehmerisches Personalmanagement* (1993, mit R. Wunderer), *Innovatives Personalmanagement* (1995, hrsg. mit R. Wunderer) sowie *Internes Unternehmertum* (2000).

Literaturverzeichnis

- Albach, H. (2005): Betriebswirtschaftslehre ohne Unternehmensethik, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 75, S. 809-831.
- Amnesty International (o.J.): Submission from Amnesty International on The European Commission 2001 Green Paper, http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/pdf/091-NGOINT_Amnesty-International_int_011219_en.htm, zugegriffen am 19. Mai 2008.
- Anderson, S. u.a. (2006): Executive Excess 2006, <http://faireconomy.org/reports/2006/ExecutiveExcess2006.pdf>, zugegriffen am 19. Mai 2008.
- Anderson, S. u.a. (2007): Executive Excess 2007. The Staggering Social Cost of U.S. Business Leadership, 29. August 2007, www.faireconomy.org/reports/2007/ExecutiveExcess2007.pdf, zugegriffen am 19. Mai 2008.
- Annan, K. (1999): Address of Secretary-General Kofi Annan to the World Economic Forum in Davos, Switzerland, 31. Januar 1999, www.un.org/News/Press/docs/1999/19990201.sgsm6881.html, zugegriffen am 19. Mai 2008.
- Aßländer, M.S./Ulrich, P. [Hrsg.] (2009): 60 Jahre Soziale Marktwirtschaft. Illusionen und Reinterpretationen einer ordnungspolitischen Integrationsformel, Bern/Stuttgart/Wien.
- Austermann, D. (2006): „Tue Gutes und sei erfolgreich damit“, in: Handelsblatt, 20. November 2006.
- Bach St./Corneo, C./Steiner, V. (2007): From Bottom to Top. The Entire Distribution of Market Income in Germany, 1992–2001, SOEP Paper Nr. 51, www.diw.de/documents/publikationen/73/65964/diw_sp0051.pdf, zugegriffen am 19. Mai 2008.
- Bach, St./Steiner, V. (2007): Zunehmende Ungleichheit der Markteinkommen: Reale Zuwächse nur für Reiche, DIW-Wochenbericht Nr. 13/2007, www.diw.de/documents/publikationen/73/55868/07-13-1.pdf, zugegriffen am 19. Mai 2008.
- Baethge, H./De Luca, C./Hübner, R. (2005): Eine Nation im Zwiespalt. Die Deutschen üben in einer Umfrage Kritik an der Marktwirtschaft, in: Capital, 1. September 2005, S. 18-24.
- Balzli, B./Pauly, Ch./Rosenbach, M./Tuma, Th. (2006): Der große Schlussverkauf, in: Der Spiegel, 18. Dezember 2006.
- Bär, H. J. (2004): „Man arbeitet doch nicht fürs Geld“ (Interview), in: Weltwoche, 11. März 2004.
- Barlas, S. (2006): Sarbanes-Oxley Reform, in: Strategic Finance, 88/1, S. 24 und 61.
- Baums, Th. (2001): Unternehmensführung – Unternehmenskontrolle – Modernisierung des Aktienrechts. Bericht der Regierungskommission „Corporate Governance“, Berlin, www.standardsetter.de/drsc/docs/drafts/bmj/corporate_governance.pdf, zugegriffen am 19. Mai 2008.

- BDA – Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (2008): Wachsende ‚Aufstocker‘-Zahlen sind kein Indiz für Lohndumping, Argumentationspapier, Berlin, [www.bda-online.de/www/bdaonline.nsf/id/1F71E-61F19904F57C12573ED0050AA10/\\$file/Aufstocker.pdf](http://www.bda-online.de/www/bdaonline.nsf/id/1F71E-61F19904F57C12573ED0050AA10/$file/Aufstocker.pdf), zugegriffen am 19. Mai 2008.
- Beck, K. (2007): Das soziale Deutschland, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 11. Juni 2007.
- Beck, U. (1988): Gegengifte. Die organisierte Unverantwortlichkeit, Frankfurt a.M.
- Behnke, J./Hergert, St./Bader, F. (2006): Ethik-Monitor, Bamberg, www.werte-volle-zukunft.de/index.php?section=86, zugegriffen am 19. Mai 2008.
- Beloe, S./Elkington, J./Prakash-Mani, K./Thorpe, J./Zollinger, P. (2004): Gearing up. From corporate responsibility to good governance and scalable solutions, www.sustainability.com/downloads_public/insight_reports/gearing_up.pdf, zugegriffen am 19. Mai 2008.
- Bertelsmann Stiftung (2006): Verantwortung neu denken – Unternehmen im Dialog, Dokumentation der Konferenz vom 31. Mai 2006, Berlin, www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_19283_2.pdf, zugegriffen am 19. Mai 2008.
- Bolkestein, Frits (2004a): The EU Action for Corporate Governance, Berlin 2004, <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=SPEECH/04/331&format=HTML&aged=1&language=EN&guiLanguage=en>, zugegriffen am 26. Februar 2008.
- Bolkestein, Frits (2004b): Corporate Governance in the European Union, The Hague, 18. Oktober 2004, <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=SPEECH/04/460&format=HTML&aged=1&language=EN&guiLanguage=en>, zugegriffen am 16. Februar 2008.
- Brenke, K./Ziemendorff, J. (2008): Hilfebedürftig trotz Arbeit? – Kein Massenphänomen in Deutschland, in: DIW-Wochenberichte, Nr. 4/2008, S. 33-40.
- Bruckmeier, K./Graf, T./Rudolph, H. (2007): Aufstocker – bedürftig trotz Arbeit, IAB-Kurzbericht Nr. 22, <http://doku.iab.de/kurzber/2007/kb2207.pdf>, zugegriffen am 19. Mai 2008.
- Bundesagentur für Arbeit (2008): Monatsbericht April 2008, www.pub.arbeitsamt.de/hst/services/statistik/000000/html/start/monat/aktuell.pdf, zugegriffen am 19. Mai 2008.
- Bundesministerium für Justiz (2001): Code of Best Practice – klare Verhaltensstandards schaffen Vertrauen in den Wert der Unternehmen, Berlin, www.bmj.de/files/-/3047/060901_Corporate%20Governance.pdf, zugegriffen am 19. Mai 2008.
- Castka, P. und Balzarova, M.A. (2007): A critical look on quality through CSR lenses, in: International Journal of Quality & Reliability Management, 27/4, S. 738-752.
- Chandler, G. (2007): Business & human rights: Reflections on progress made and challenges ahead, London, www.business-humanrights.org/Links/Repository/934640/jump, zugegriffen am 19. Mai 2008.

- Chapman, C. (1996): South Africa Initiatives Compliance Process, in: Internal Auditor, April 1996, S. 8.
- Christen, U.B. (2007): Hartz IV: Doppelt so viele Aufstocker, in: Hamburger Abendblatt, 5. Dezember 2007.
- Cliffe Dekker Attorneys (o.J.): King Report on Corporate Governance for South Africa. What it means to you, www.cliffedekker.co.za/files/CD_King2.pdf, zugegriffen am 4. Dezember 2007.
- Cornelius, R. (2007): „Mit der Erde dürfen wir nicht spielen“ (Interview), in: Kirchenbote der Evangelisch-reformierten Kirche des Kantons St. Gallen, 3/2007, S. 3f., www.kirchenbote-sg.ch/media/2007/Maerz/01_maerz_07.pdf, zugegriffen am 19. Mai 2008.
- Cromme, G. (2007): Ausführungen anlässlich der 6. Konferenz Deutscher Corporate Governance Kodex, Berlin, 6. Juli 2007, www.corporate-governance-code.de/ger/download/Rede_Cromme_deu_6.pdf, zugegriffen am 11. Februar 2008.
- Davis, I. (2006): „Viele hassen Big Business“ (Interview), in: Manager Magazin, 1. Juli 2006, S. 102.
- Davis, K./Blomstrom, R.L. (1975): Business and Society: Environment and Responsibility, 3. Auflage, New York.
- Deggerich, M. u.a. (2007): Der grosse Graben, in: Der Spiegel, 51/2007, S. 22-36.
- Detharding, H. (1989): Mit der Rettung der Welt überfordert (Interview), in: Manager Magazin, 2/1989, S. 142.
- Deutsche Bundesbank (2007): Monatsbericht, März 2007, Statistischer Teil, Frankfurt.
- Di Fabio, U. (1999): Unternehmerische Selbstbindung und rechtsstaatliche Fremdbindung, in: Ulrich, P./Löhr, A./Wieland, J. (Hrsg.), Unternehmerische Freiheit, Selbstbindung und politische Mitverantwortung, München und Mering, S. 84-96.
- Die Bundesregierung (o.J.): Perspektiven für Deutschland. Unsere Strategie für eine nachhaltige Entwicklung, Berlin, www.bundesregierung.de/nsc_true/Content/DE/___Anlagen/2006-2007/perspektiven-fuer-deutschland-langfassung,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/perspektiven-fuer-deutschland-langfassung.pdf, zugegriffen am 19. Dezember 2007.
- Doane, D. (2005): The Myth of CSR, in: Stanford Social Innovation Review, 3/3, S. 23-29, www.ssireview.com/pdf/2005FA_Feature_Doane.pdf, zugegriffen am 19. Mai 2008.
- Dorfer, T./Waldemann, A. (2008): Nokias Fluchtgründe. Run auf Rendite, Rendite, Rendite, in: Spiegel Online, 17. Januar 2008.
- Economiesuisse (2007): Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance, Zürich, www.economiesuisse.ch, zugegriffen am 19. Mai 2008.
- Eigendorf, J./Schade, S. (2008): Konzernvorstände auf der Gewinnerseite, in: Welt am Sonntag, 9. März 2008.

- Elkington, J. (1994): Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development, in: *California Management Review*, 36/2, S. 90-100.
- Elkington, J. (1998): *Cannibals with forks. The triple bottom line of 21st century business*, Oxford.
- Ernst & Young (2007): Corporate Social Responsibility Services, www.ey.com/global/Content.nsf/Germany/Thema_CSR_Home, zugegriffen am 19. Mai 2008.
- European Corporate Governance Forum (ECGF) (2006): Annual Report 2005, http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/ecgforum/ecgf-annual-report-2005_en.pdf, zugegriffen am 16. Februar 2008.
- European Corporate Governance Forum (ECGF) (2007): Annual Report 2006, http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/ecgforum/ecgf-annual-report-2006_en.pdf, zugegriffen am 16. Februar 2008.
- Financial Reporting Council (FRC) (2003): The Combined Code on Corporate Governance, London, www.frc.org.uk/documents/pagemanager/frc/Web%20Optimised%20Combined%20Code%203rd%20proof.pdf, zugegriffen am 3. März 2008.
- Financial Reporting Council (FRC) (2006): The Combined Code on Corporate Governance, London, www.frc.org.uk/documents/pagemanager/frc/Combined%20Code%20June%202006.pdf, zugegriffen am 3. März 2008.
- FLA – Fair Labor Association (2002): Towards improving workers' lives, Washington D.C., www.fairlabor.org/all/transparency/charts_2002/PublicReportY1.pdf, zugegriffen am 15. November 2007.
- FLA – Fair Labor Association (2006): Retrenchment - Guidance for FLA-Affiliated Companies, Washington D.C., www.fairlabor.org/?module=uploads&func=download&fileId=437, zugegriffen am 5. Dezember 2007.
- FLA – Fair Labor Association (2007a): Charter Document, Washington D.C., www.fairlabor.org/docs/Charter_Feb07.pdf, zugegriffen am 15. November 2007.
- FLA – Fair Labor Association (2007b): Annual Report, Washington D.C., www.fairlabor.org/?module=uploads&func=download&fileId=537, zugegriffen am 15. November 2007.
- FLA – Fair Labor Association (2007c): FLA 3.0 – Towards sustainable compliance, Washington D.C., www.fairlabor.org/about/fla_30_-_toward_sustainable_compliance, zugegriffen am 15. November 2007.
- Fraidin, S./Genser, A.M./Hoverman, D.S. (2005): Payback: Disgorging bonuses, equity and incentive-based compensation under Sarbanes-Oxley, in: *International Journal of Disclosure and Governance*, 2/1, S. 52-66.
- Freeman, R.E. (1984): *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Boston.
- Frey, B.S./Osterloh, M. (2005): Yes, managers should be paid like bureaucrats, CESifo Working Paper 1379.

- Friedman, M. (1970): The social responsibility of business is to increase its profits, in: The New York Times Magazine, 13. September 1970, S. 32f., 122, 124 und 126.
- Friedman, Thomas L. (2007): ‚Patient‘ capital for an Africa that can’t wait, in: The New York Times, 20. April 2007.
- Fussler, C. [Hrsg.] (2004): Raising the Bar: Creating Value with the United Nations Global Compact, Sheffield.
- G8-Gipfel Heiligendamm (2007): Wachstum und Verantwortung in der Weltwirtschaft, Gipfelerklärung, 7. Juni 2007, www.g-8.de/Content/DE/Artikel/G8Gipfel/Anlage/gipfeldokument-wirtschaft-de,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/gipfeldokument-wirtschaft-de, zugegriffen am 19. Mai 2008.
- Gartner, H./Klinger, S.: Aufschwung am Arbeitsmarkt – Trendwende oder Strohfeuer, in: Wirtschaftsdienst, September 2007, S. 613-619.
- Germanwatch (2005): Internationale NGO-Koalition fordert strengere Regeln für multinationale Konzerne, o.O., www.germanwatch.org/presse/2005-09-22.htm, zugegriffen am 2. Februar 2008.
- Germanwatch (2007): Für eine wirksame Umsetzung der OECD-Leitsätze sind funktionierende Kontaktstellen essentiell, o.O., www.germanwatch.org/corp/oecdls07.pdf, zugegriffen am 2. Februar 2008.
- Ghoshal, S. (2005): Bad management theories are destroying good management practices, in: Academy of Management Learning and Education, 5/1, S. 75-91.
- GLS – Global Labor Strategies (2007): Behind the Great Wall of China, http://laborstrategies.blogs.com/global_labor_strategies/files/behind_the_great_wall_of_china.pdf, zugegriffen am 15. November 2007.
- Goodpaster, K.E. (1991): Business Ethics and Stakeholder Analysis, in: Business Ethics Quartely, 1/1, S. 55-71.
- Grabka, M.M./Frick, J.R. (2008): Schrumpfende Mittelschicht – Anzeichen einer dauerhaften Polarisierung der verfügbaren Einkommen?, in: DIW-Wochenbericht, Nr. 10/2008, S. 101-108, www.diw.de/documents/publikationen/73/79586/08-10-1.pdf, zugegriffen am 19. Mai 2008.
- Hank, R. (2007): Die wahren Herrscher sind die Manager, in: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, 8. Juli 2007, S. 40.
- Hauff, V. (2007): Der Beitrag von Unternehmen zu einer nachhaltigen Entwicklung, Rede im Museum für Kommunikation am 18. April 2007, Berlin, www.nachhaltigkeitsrat.de/service/download/beitraege/2007/Rede_Hauff_Veuve_Clicquot_18-04-07.pdf, zugegriffen am 19. Dezember 2007.
- Hayek, F.A. von (1996): Die Anmaßung von Wissen, Tübingen.
- Hecht, J. (2007): Zähes Ringen um soziale Verantwortung, in: Der Standard, 13. November 2007.
- Hemphill, T.A. (2004): Monitoring Global Corporate Citizenship, in: The Journal of Corporate Citizenship, 14, S. 81-95.

- Heraeus, J. (2005): „Die Gesetzespläne zur Managervergütung sind ein Irrweg“ (Interview), in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 14. März 2005.
- Hilb, M. (2005): Integrierte Corporate Governance. Ein neues Konzept der Unternehmensführung und Erfolgskontrolle, Berlin/Heidelberg/New York.
- Hilti, M. (2008): Die Gestaltung der menschlichen Dimension bei der Corporate Governance aus Sicht eines Familienbetriebs, in: Wunderer, R. (Hrsg.), Corporate Governance – zur personalen und sozialen Dimension. 44 Statements aus Wissenschaft und Praxis, Köln, S. 107-111.
- Hirschman, A.O. (1970): Exit, Voice, and Loyalty. Responses to decline in firms, organizations, and states. Cambridge.
- Horn, G./Logeay, C./Zwiener, R. (2008): Wer profitierte vom Aufschwung?, IMK-Report Nr. 27, Düsseldorf, www.boeckler.de/pdf/p_imk_report_27_2008.pdf, zugegriffen am 19. Mai 2008.
- Höver, H.: (2005) Corporate Governance? – Ethical Evaluation of the Second King Report in the Light of Peter Ulrich's Integrative Economic Ethics, in: Dutch Reformed Theological Journal, 46/1-2, S. 114-128.
- Hüffer, U. (2006): Aktiengesetz, 7. Auflage, München.
- IAB – Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2007): Daten zur kurzfristigen Entwicklung von Wirtschaft und Arbeitsmarkt, Dezember 2007, http://doku.iab.de/werkber/2007/wb_erwerbstaetigkeit.pdf, zugegriffen am 19. Mai 2008.
- IFC – International Finance Corporation (2002): Good Practice Note - Managing Retrenchment, Washington D.C., [www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/AttachmentsByTitle/p_Retrenchment/\\$FILE/Retrenchment.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/AttachmentsByTitle/p_Retrenchment/$FILE/Retrenchment.pdf), zugegriffen am 15. November 2007.
- Ihring, J./Kerschbaumer, G. (2001): Erfolgreich umstrukturieren mit Private Equity, Düsseldorf.
- Institute of Directors (IoD) (2002a): Executive Summary of the King Report 2002, Johannesburg, www.corporatecompliance.org/Content/NavigationMenu/International/SouthAfrica/KingCommitteeCorporateGovernanceExecutiveSummary2002.pdf, zugegriffen am 2. November 2007.
- Institute of Directors (IoD) (2002b): King Report on Corporate Governance for South Africa, Johannesburg.
- Institute of Directors (IoD) (2007): Bulletin, Johannesburg, www.iodsa.co.za/downloads/bulletins/IoD%20Bulletin_2nd%20Quarter_Final_%202007.pdf, zugegriffen am 10. Dezember 2007.
- ISO (2006a): ISO and Social Responsibility, www.iso.org/iso/socialresponsibility_2006-en.pdf, zugegriffen am 20. November 2007.
- ISO (2006b): Participating in the future International Standard ISO 26000 on Social Responsibility, www.iso.org/iso/iso26000_2006-en.pdf, zugegriffen am 20. November 2007.
- ISO (2007): Guidance on Social Responsibility, Working Draft 3, www.ns-ai.ie/uploads/file/N113_Third_Working_Draft_ISO_26000.pdf, zugegriffen am 20. November 2007.

- Kaden, W. (2007): Profit ohne Moral. Die Verrohung der Sitten, in: Manager Magazin, 21. August 2007.
- Kalina, Th./Weinkopf, C. (2008): Weitere Zunahme der Niedriglohnbeschäftigung, IAQ-Report Nr. 1, www.iaq.uni-due.de/iaqreport/2008/report2008-01.pdf, zugegriffen am 19. Mai 2008.
- Kaminski, S./Frey, D./Traut-Mattausch, E./Greitemeyer, T. (2007): Die Einstellung zur sozialen Marktwirtschaft, Information Nr. 4 des Roman Herzog Instituts, München, www.romanherzoginstitut.de/CMM/Publikationen/files/Download_108.pdf, zugegriffen am 19. Mai 2008.
- Kant, I. (1785): Grundlegung der Metaphysik der Sitten, Frankfurt a.M. 1974, S. 6-102.
- Kapur, A./Macleod, N./Singh, N. (2005): Plutonomy. Buying Luxury, Explaining Global Imbalances, 16. Oktober 2005, www.billcara.com/archives/Citi%20Oct%2016,%202005%20-Plutonomy.pdf, zugegriffen am 19. Mai 2008.
- Kaufmann, St. (2007): Ein Patriot ringt um VDO, in: Berliner Zeitung, 21. Juli 2007.
- Kaufmann, St. u.a. (2008): Entlassungen nach Rekordgewinnen – Politiker und Gewerkschaften kritisieren massiven Stellenabbau bei BMW, Henkel, Siemens und Telekom, in: Berliner Zeitung, 28. Februar 2008.
- Kettner, A./Rebien, M. (2007): Hartz-IV-Reform. Impulse für den Arbeitsmarkt, IAB-Kurzbericht Nr. 19, <http://doku.iab.de/kurzber/2007/kb1907.pdf>, zugegriffen am 19. Mai 2008.
- Kienbaum Consultants International (2007): 30 Jahre Vorstandsvergütung: Die Zwei-Klassen-Gesellschaft, www.kienbaum.de, zugegriffen am 19. Mai 2008.
- King, M. (2003): Principles, not rules (Interview), in: Internal Auditor, 60/4, S. 68-73.
- Klein, N. (2001): No Logo! Der Kampf der Global Players um Marktmacht, 2. Auflage, München.
- KOM – Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2001): Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung von Unternehmen. Grünbuch, Luxemburg, http://ec.europa.eu/employment_social/social/csr/greenpaper_de.pdf, zugegriffen am 28. Dezember 2007.
- KOM – Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2002a): Mitteilung der Kommission betreffend die soziale Verantwortung von Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung, Brüssel, http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2002/com2002_0347de01.pdf, zugegriffen am 28. Dezember 2007.
- KOM – Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2002b): Antizipation und Bewältigung des Wandels: ein dynamisches Herangehen an die sozialen Aspekte von Unternehmensumstrukturierungen, http://ec.europa.eu/employment_social/social_dialogue/docs/changement_I_de.pdf, zugegriffen am 28. Dezember 2007.

- KOM – Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2003a): Modernisierung des Gesellschaftsrechts und Verbesserung der Corporate Governance in der Europäischen Union – Aktionsplan, Brüssel, http://ec.europa.eu/internal_market/company/modern/index_de.htm, zugegriffen am 26. Februar 2008.
- KOM – Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2003b): Orientations for reference in managing change and its social consequences, Brüssel, http://ec.europa.eu/employment_social/social_dialogue/docs/orientations_en.pdf, zugegriffen am 28. Dezember 2007.
- KOM – Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2004): Empfehlung der Kommission vom 14. Dezember 2004 zur Einführung einer angemessenen Regelung für die Vergütung von Mitgliedern der Unternehmensleitung börsennotierter Gesellschaften, Brüssel, S. 55-59, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2004:385:0055:0059:DE:PDF>, zugegriffen am 2. März 2008.
- KOM – Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2006): Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat und den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss. Umsetzung der Partnerschaft für Wachstum und Beschäftigung: Europa soll auf dem Gebiet der sozialen Verantwortung der Unternehmen führend werden, Brüssel, http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2006/com2006_0136de-01.pdf, zugegriffen am 28. Dezember 2007.
- KOM – Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2007a): European Social Reality, http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_273_en.pdf, zugegriffen am 19. Mai 2008.
- KOM – Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2007b): Report on the application by Member States of the EU of the Commission Recommendation on director's remuneration, Brüssel, http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/directors-remun/sec20071022_en.pdf, zugegriffen am 2. März 2008.
- Köster, K. (2006): „Manager sind geldgierig und rücksichtslos.“ Allensbacher Meinungsforscher stellen erschreckenden Ansehensverlust der Führungskräfte fest, in: Stuttgarter Nachrichten, 22. November 2006.
- Koufen, K. (2005): Continental auf der Heuschrecken-Seite, in: taz – die tageszeitung, 13. Mai 2005.
- Kuhn, Th. (2008): Ethik im Personalmanagement, in: Scholz, Ch. (Hrsg.), Vah-lens großes Personallexikon, München.
- Lange, K. (2006): Feuern und Feiern, in: Manager Magazin, 23. Juni 2006.
- Leicht, R./Philipp, R. (2007): Allein mit Wissen? Triebkräfte und Charakteristika der Entwicklung von Solo-Selbständigkeit in Deutschland, in: Wirtschaftspolitische Blätter, 3, S. 87-100.
- Leisinger, K.M. (2006a): Der UN Global Compact als Orientierungsrahmen für unternehmensethische Ambitionen, in: Forum Wirtschaftsethik, 14/1, S. 8-19.

- Leisinger, K.M. (2006b): On Corporate Responsibility for Human Rights, Basel.
- Leyens, P.C. (2003): Deutscher Aufsichtsrat und U.S. Board: ein- oder zweistufiges Verwaltungssystem?, in: Rabels Zeitschrift für ausländisches und internationales Privatrecht, 67, S. 57-105.
- Liebig, St./Schupp, J. (2004): Entlohnungsungerechtigkeit in Deutschland? Hohes Ungerechtigkeitsempfinden bei Managergehältern, in: DIW-Wochenbericht 47/2004, S. 725-730.
- Maak, Th./Ulrich, P. (2007): Integre Unternehmensführung. Ethisches Orientierungswissen für die Wirtschaftspraxis, Stuttgart.
- Maucher, H. (2005): „Man braucht Rückgrat“ (Interview), in: Die Zeit, 1. Dezember 2005, www.zeit.de/2005/49/Maucher-Interv?page=all, zugegriffen am 19. Mai 2008.
- Mayer, R. (2005): Sündenbock ohne Gespür, in: Tages-Anzeiger, 10. Februar 2005, S. 13.
- McDermott, W./Emery L.L.P. (2002): Sarbanes-Oxley Act – Implications for Executives Compensation, www.mwe.com/index.cfm/fuseaction/publications.nldetail/object_id/1C2A8EAD-BC95-46AA-9502-DBB8CE3BEB8B, zugegriffen am 16. November 2007.
- McLean, B./Elkind, P. (2003): Smartest Guys in the Room: The Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron, New York.
- Members of the European Corporate Governance Forum (Members) (o.J.), http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/ecgforum/members_en.pdf, zugegriffen am 16. Februar 2008.
- Merkel, A. (2008): „Wir müssen die Angst vor Veränderungen verlieren“ (Interview), in: Impulse, 23. Januar 2008, www.bundestkanzlerin.de/nn_5300/Content/DE/Interview/2008/01/2008-01-23-interview-bkin-mit-impulse.html, zugegriffen am 19. Mai 2008.
- Meyer, B./Schmitz, I. (2005): Deutsche Bank: ToPPiX – German Strategy. Labour Costs in the Focus, London.
- Miksch, L. (1947): Wettbewerb als Aufgabe. Grundsätze einer Wettbewerbsordnung, 2. Auflage, Godesberg.
- Minijob-Zentrale (2007): Aktuelle Entwicklungen im Bereich der geringfügigen Beschäftigung, III. Quartal 2007, www.minijob-zentrale.de/DE/Service/DownloadCenter/4_d_von_berichten/ber_erkl_2007/PDF-1-quartal3,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/PDF-1-quartal3.pdf, zugegriffen am 19. Mai 2008.
- Mintzberg, H. (2006): How productivity killed American Enterprise, www.henry-mintzberg.com/pdf/productivity2008.pdf, zugegriffen am 19. Mai 2008.
- Mitchell, T. (2008): Nike sees ‚gaps‘ in China labour laws, in: Financial Times, 10. März 2008.
- Müller, H. (2006): Über den Wolken, in: Manager Magazin, 17. Februar 2006.

- Müller, M. (2006a): Rückgrat der Ökonomie, in: Frankfurter Rundschau, 20. Januar 2006.
- Müller, M. (2006b): Wachsamkeit bei den Millionen-Deals, in: Mitbestimmung, 9, www.boeckler.de/pdf/magmb_2006_09_mueller.pdf, zugegriffen am 19. Mai 2008.
- Narayanan, M.P./Seyhun, H.N. (2005): Effect of Sarbanes-Oxley Act on the Influencing of Executive Compensation, University of Michigan Research Paper, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=852964, zugegriffen am 14. November 2007.
- Neureiter, M. (2007): Aus der Sicht der Normierung (Interview), www.on-norm.at/publish/csr_neureiter.html, zugegriffen am 19. Mai 2008.
- OECD (1960): Convention on the Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris, www.oecd.org/document/7/0,3343,en_2649_34483_1915847_1_1_1_1,00.html, zugegriffen am 19. Mai 2008.
- OECD (2000): Die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen. Neufassung, o.O., www.oecd.org/dataoecd/56/40/1922480.pdf, zugegriffen am 2. Februar 2008.
- OECD (2004): Die OECD-Grundsätze der Corporate Governance, Neufassung, Paris, www.oecd.org/dataoecd/57/19/32159487.pdf.
- OECD (2007): Annual Report on the OECD Guidelines for Multinational Enterprises 2007, o.O.
- OECD (o.J.): Comments received from Web consultations, Working Paper, www.oecd.org/dataoecd/38/22/27211386.pdf, zugegriffen am 7. Oktober 2007.
- OECD Watch (2006): Guide to the OECD Guidelines for Multinational Enterprises' Complaint Procedure. Lessons from past NGO complaints, o.O., www.oecdwatch.org/docs/OWgui-de_guidelines.pdf.
- ON – Österreichisches Normungsinstitut (2007): Ergebnisse der 5. Vollversammlung der ISO Working Group „Social Responsibility“, www.on-norm.at/publish/csr_pressekonferenz.html, zugegriffen am 20. November 2007.
- Palliam, R./Shalhoub, Z.K. (2002): Rationalizing corporate downsizing with long-term profitability – an empirical focus, in: Management Decision, 40/5, S. 436-447.
- Payne, N. (o.J.): Corporate Governance, o.O., www.gmn.co.za/Accountancy-SAarticle.doc.
- Pinkerton, D./Cinven, A.J. von (2004): „Private equity ist effizienter als der öffentliche Aktienmarkt“ (Interview), in: Finanz und Wirtschaft, 5. Mai 2004, S. 23.
- Powers, W. (2002): Report of Investigation by the Special Investigative Committee of the Board of Directors of Enron Corp, o.O.

- Pressemitteilung I (2003): Gesellschaftsrecht und Corporate Governance: Kommission legt Aktionsplan vor, <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/03/716&format=HTML&aged=1&language=DE&guiLanguage=en>, zugegriffen am 16. Februar 2008.
- Pressemitteilung II (2004): Corporate Governance: Kommission richtet Europäisches Forum zur Förderung der Konvergenz in Europa ein, Brüssel, <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/04/1241&format=HTML&aged=0&language=DE&guiLanguage=en>, zugegriffen am 16. Februar 2008.
- Pressemitteilung III (2004): Vergütung von Direktoren – Kommission legt Leitlinien für Offenlegung und Kontrolle durch die Aktionäre fest, <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/04/1183&format=HTML&aged=0&language=DE&guiLanguage=en>, zugegriffen am 2. März 2008.
- Rat für Nachhaltige Entwicklung (2006a): Unternehmerische Verantwortung in einer globalisierten Welt – Ein deutsches Profil der Corporate Social Responsibility, Berlin, www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/Broschuere_CSR-Empfehlungen_02.pdf, zugegriffen am 2. April 2008.
- Rat für Nachhaltige Entwicklung (2006b): Corporate Social Responsibility: Perspektiven und Fortentwicklung, Berlin, www.nachhaltigkeitsrat.de/service/download/projekte/csr/Dialog-Entwurf_CSR_RNE.pdf, zugegriffen am 19. Dezember 2007.
- Rat für Nachhaltige Entwicklung (2007a): RNE-Factsheet, Berlin, www.nachhaltigkeitsrat.de/service/download/pdf/RNE-Factsheet.pdf, zugegriffen am 19. Dezember 2007.
- Rat für Nachhaltige Entwicklung (2007b): Wirksamer durch mehr Verbindlichkeit. Eine Empfehlung zum Start der Überarbeitung der deutschen Nachhaltigkeitsstrategie, Berlin, www.nachhaltigkeitsrat.de/service/download/stellungnahmen/2007/RNE_Empfehlung_Fortschreibung_Nachhaltigkeitsstrategie_23-08-07.pdf, zugegriffen am 19. Dezember 2007.
- Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (2007): Deutscher Corporate Governance Kodex, Fassung vom 14. Juni 2007, www.corporate-governance-code.de/ger/download/D_Kodex%202007_markiert.pdf, zugegriffen am 11. Februar 2008.
- Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (o.J.): Mitgliederliste, www.corporate-governance-code.de/ger/mitglieder/index.html, zugegriffen am 11. Februar 2008.
- Rodriguez-Garavito, C.A. (2005): Global Governance and Labor Rights: Codes of Conduct and Anti-Sweatshop Struggles in Global Apparel Factories in Mexico and Guatemala, in: *Politics & Society*, 33/2, S. 203-233.
- Roner, L. (2006): Strategy & Management: ISO and social responsibility – Scale, not detail, is the aim, in: *Ethical Corporation*, www.ethicalcorp.com/content.asp?ContentID=4473, zugegriffen am 16. Januar 2008.

- Rossouw, G.J./van der Watt, A./Malan, D.P. (2002): Corporate Governance in South Africa, in: *Journal of Business Ethics*, 37/3, S. 289-302.
- Rost, K./Osterloh, M./Rütsche, N. (2007): Leistungslohn schmälert den Unternehmenserfolg, in: *io new management*, Nr. 11, S. 8-12.
- Roth, K. (2005): Rules On Corporate Ethics Could Help, Not Hinder, Multinationals, in: *Financial Times*, 21. Juni 2005, <http://hrw.org/english/docs/2005/06/21/global11176.htm>, zugegriffen am 19. Mai 2008.
- Rudzio, K./Uchatius, W./Willeke, St. (2006): Was ist ein gerechter Lohn?, in: *Die Zeit*, 30. März 2006.
- Schäfer, C. (2007): Erste Reue über Verteilungssünden? – Zur Einkommensentwicklung 2006, in: *WSI-Mitteilungen*, Nr. 11, [www.boeckler.de/pdf/wsimit_2007_11_schaefer\(1\).pdf](http://www.boeckler.de/pdf/wsimit_2007_11_schaefer(1).pdf), zugegriffen am 19. Mai 2008.
- Scherer, A.G./Palazzo, G. (2007): Toward a Political Conception of Corporate Responsibility: Business and Society seen from a Habermasian Perspective, in: *Academy of Management Review*, 32/4, S. 1096-1120.
- Schmidt, H. (2007): Man darf von Raubtierkapitalismus sprechen. Beaufsichtigt die neuen Großspekulanten!, in: *Die Zeit*, 1. Februar 2007.
- Schneider, D. (1990): Unternehmensethik und Gewinnprinzip in der Betriebswirtschaftslehre, in: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 42, S. 869-891.
- Schupp, J./Wagner, G.G. (2004): Vertrauen in Deutschland: Großes Misstrauen gegenüber Institutionen, in: *Wochenbericht des DIW Berlin*, Nr. 21, www.diw.de/deutsch/produkte/publikationen/wochenberichte/docs/04-21-2.html.
- Semler, J. (2003): § 161 AktG. Erklärung zum Corporate Governance Kodex, in: Kropff, B./Semler, J. (Hrsg.), *Münchener Kommentar zum Aktiengesetz*, Bd. 5/1, 2. Auflage, München.
- Shaw, J. C. (2008): More Taiwanese Cos Seeking China Alternatives as Costs Rise, in: *Dow Jones Financial Wire*, 25. Januar 2008.
- Siegele, L./Ward, H. (2007): Corporate Social Responsibility: A Step towards stronger involvement of business in MEA implementation?, in: *RECIEL*, 16/2, S. 135-144.
- Simons, R./Mintzberg, H./Basu, K. (2002): Memo to: CEOs, www.fastcom-pany.com/magazine/59/ceo.html.
- Sinn, H.-W. (2005): *Die Basar-Ökonomie. Deutschland: Exportweltmeister oder Schlusslicht?*, Berlin.
- Sinn, H.-W. (2007a): „Deutschland wird zur Basar-Ökonomie“ (Interview), in: *Allgemeine Zeitung Mainz*, 9. November 2007.
- Sinn, H.-W. (2007b): „Eine Rolle rückwärts des Staates“ (Interview), in: *Der Tagesspiegel*, 14. November 2007.
- Sox – Sarbanes-Oxley Act (2002), Washington D.C., www.law.uc.edu/CCL/SO-act/soact.pdf, zugegriffen am 15. November 2007.

- Stadtman, G./Wissmann, M.F. (2007): Zur Notwendigkeit des Vorstandsvergütungs-offenlegungsgesetzes, Universität Magdeburg, Lehrstuhl Internationale Wirtschaft, www.uni-magdeburg.de/vwl4/deutsch/publikationen/stadtman/Unraveling_09_04_2007.pdf, zugegriffen am 19. Mai 2008.
- Statistisches Bundesamt (2007): Statistisches Jahrbuch, Wiesbaden.
- Steher, N. (2007): Die Moralisierung der Märkte, Frankfurt a.M.
- Thielemann, U. (2005a): Das Ende des Neoliberalismus?, in: Wirtschaftsdienst. Zeitschrift für Wirtschaftspolitik, Juni 2005, S. 358-364.
- Thielemann, U. (2005b): Der Fall Enron(s). Ein Anlass, über den wirtschaftsethischen Status von Managementintegrität nachzudenken, in: Forum Wirtschaftsethik, 2, S. 37-45.
- Thielemann, U. (2006): Zwischen Neidargument und Dschungeltheorie. Millionenbezüge für Manager – was ist fair und fördert die gute Unternehmensentwicklung?, in: Personalführung, 7, S. 18-25.
- Thielemann, U. (2008a): Ethik als Erfolgsfaktor? The Case against the business case und die Idee verdienter Reputation, in: Scherer, A.G./Patzner, M. (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik, Wiesbaden, S. 231-255.
- Thielemann, U. (2008b): Die neue Radikalität im Management. Das Beispiel Nokia und BMW, Tagebucheintrag vom 1. März 2008, <http://die-gesellschafter.de>.
- Thielemann, U./Ulrich, P. (2003): Brennpunkt Bankenethik. Der Finanzplatz Schweiz in wirtschaftsethischer Perspektive, Bd. 33 der St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik, Bern/Stuttgart/Wien.
- Thielemann, U./Weibler, J. (2007): Betriebswirtschaftslehre ohne Unternehmensethik? Vom Scheitern einer Ethik ohne Moral, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 2/2007, S. 179-194.
- Töpfl, F. (2007): „Für uns ist jeder Arbeitnehmer gleich wertvoll“, in: Passauer Neue Presse, 7. Juli 2007.
- Ulrich, P. (2001): Politik der „Nachhaltigkeit“ und ihre ethischen Grundlagen, Ethikgruppe im Grossen Rat des Kantons St. Gallen, 3. Workshop, 23. Januar 2001, [www.iwe.unisg.ch/org/iwe/web.nsf/c0b319e335eb2f66c12569-380039fdf6/15daaa384a6fb3cfc12569e70054d0f2/\\$FILE/SGParlamentarier.pdf](http://www.iwe.unisg.ch/org/iwe/web.nsf/c0b319e335eb2f66c12569-380039fdf6/15daaa384a6fb3cfc12569e70054d0f2/$FILE/SGParlamentarier.pdf), zugegriffen am 19. Mai 2008.
- Ulrich, P. (2004): Der UN Global Compact als Beitrag zu einer „zivilisierten“ Weltwirtschaft, in: Global Compact Deutschland, Jahrbuch 2004, Münster, S. 84-86.
- Ulrich, P. (2008): Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, 4., vollständig neu bearbeitete Auflage, Bern/Stuttgart/Wien (1. Auflage 1997).
- Ulrich, P./Streiff, S. (2003): Der unternehmensethisch kompetente Aufsichts- und Verwaltungsrat, in: WEKA (Hrsg.), Aufsichts- und Verwaltungsrat. Der Praxisleitfaden für CEOs, Verwaltungsräte, Unternehmer, Stake- und Shareholder, Zürich.

- UN Global Compact (2005a): The Global Compact's Next Phase, www.unglobalcompact.org/docs/about_the_gc/2.3/gc_gov_framework.pdf, zugegriffen am 8. Oktober 2007.
- UN Global Compact (2005b): Advancing Corporate Citizenship, www.unglobalcompact.org/docs/about_the_gc/2.0.2.pdf, zugegriffen am 8. Oktober 2007.
- UN Global Compact (2007): After the Signature. A Guide to Engagement in the United Nations Global Compact, www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/GC_Welcome_Kit_final_260307.pdf, zugegriffen am 19. Mai 2008.
- Vehrkamp, R.B./Kleinstüber, A. (2007): Soziale Gerechtigkeit 2007. Ergebnisse einer repräsentativen Bürgerumfrage, Gütersloh, Dezember 2007, www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_23333_23334_2.pdf.
- Watkins, S. (2003): Former Enron vice president Sharon Watkins on the Enron collapse, in: *Academy of Management Executive*, 17/4, S. 119-125.
- Weber, M. (1982): Die ‚Objektivität‘ sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis, in: ders., *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*, 5. Auflage, Tübingen, S. 146-214.
- Weissbrodt, D. (2005): Corporate Human Rights Responsibilities, in: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 6/3, S. 279-297.
- Werder, A. von (2007): Ausführungen anlässlich des Pressegesprächs am 23. Mai 2007, Berlin, www.corporate-governance-code.de/ger/download/070523_Rede_Von_Werder.pdf, zugegriffen am 19. Mai 2008.
- White, A. (2006): *The Stakeholder Fiduciary: CSR, Governance and the Future of Boards*, San Francisco.
- Wiedeking, W. (2005): „Geiz ist eine Todsünde“ (Interview), in: *Die Zeit*, 28. April 2005.
- Wiedeking, W. (2006): „Auf welchem Stern leben wir?“ (Interview), in: *Der Spiegel*, 25. September 2006.
- Xinhua China Money (2008): New Labor Contract Law changes China's Employment Landscape, in: *Xinhua Agency News*, 7. Januar 2008.
- Zadek, S. (2004): The Path to Corporate Responsibility, in: *Harvard Business Review*, 82/12, S. 125-132.
- Zandstra, G. (2002): Enron, Board Governance and Moral Failings, in: *Corporate Governance*, 2/2, S. 16.
- Zivkovic, P. (2007): Wandel in der Wirtschaft, in: *Stuttgarter Zeitung*, 17. Juli 2007.