



Handelsblatt
— Gastkommentar —

Nachhaltigkeitskonzepte sind oft nur eine Mogelpackung

Unternehmen sollten Wertefragen nicht nur ökonomisch denken. Kein Preisschild gehört etwa an die Wahrung von Menschenrechten, argumentieren **Thomas Beschorner** und **Markus Scholz**.

Wer sich für Werte in und von Unternehmen interessiert, stößt auf ein seltsames Sammelsurium von Begriffen. Es ist von Unternehmensverantwortung (Corporate Responsibility) und Corporate Citizenship ebenso die Rede wie von Creating Shared Value, Environmental Social Governance (ESG), Nachhaltigkeitsmanagement oder von der Triple Bottom Line. Scheinbar implizieren diese Konzepte ein Verantwortungsspektrum von Unternehmen, welches über eine schlichte Gewinnmaximierung zum Nutzen der Shareholder hinausgeht.

Dieses erweiterte Spektrum ist wichtig, bedenkt man die zahlreichen Unternehmensskandale der vergangenen Jahre sowie die Wirkungen und den massiven globalen Einfluss von Unternehmen. Tatsächlich sind die genannten Ansätze aber überwiegend Mogelpackungen, mit deren Hilfe im Zweifelsfall nur ökonomische Werte realisiert werden sollen.

Werten haften bestimmte Anschauungen an, sie drücken Vorstellungen des moralisch Wünschenswerten aus. Als Individuen haben wir im Normalfall ein eher breites Verständnis von Werten. Uns ist zum Beispiel der Wert einer Freundschaft und der Demokratie wichtig. In der Ökonomie hingegen erhält der Wertebegriff eine Engführung: Dort geht es vor allem um ökonomische, mitunter sehr strikt um monetäre Werte, die mit Währungszeichen versehen und als solche in Bilanzen ausgewiesen werden und damit den Wert von Unternehmen repräsentieren.

Es könnte in diesem Kontext auch andere Werte geben, die genuin „zählen“, zum Beispiel Menschenrechte, Diversität und Inklusion in der Organisation oder der Schutz von Natur. In der gängigen Unternehmenspraxis werden solche Werte jedoch nur als Indikatoren „zählend“ in ein ökonomisches Denken eingepreist. In Konzepten wie Creating Shared Value, der Triple Bottom

Line und in der ESG-Rhetorik können wir beobachten, dass Werte instrumentell, also als Mittel zum Zweck benutzt werden. Was wir hier sehen, ist striktes „Business-Case“-Denken im Win-win-Wonderland.

Der Begriff Corporate Responsibility (CR) deutet über den Verantwortungsbegriff an, dass es um Dialoge, also um ein „Ver-Antworten“ geht. Im Corporate-Citizenship-Ansatz werden Unternehmen als „citoyens“ – als republikanische, quasipolitische Bürger – verstanden, die sich als Teil der Gesellschaft für das Gemeinwohl einsetzen. Der Nachhaltigkeitsbegriff hat einen starken normativen Kern. Es geht um Fragen inter- und intragenerationaler Gerechtigkeit.

Leider sind im Laufe der Zeit Teile des Corporate-Citizens- und Responsibility-Diskurses ebenso wie das Verständnis von Nachhaltigkeit weichgespült und betriebswirtschaftlich umgedeutet worden: So wird Nachhaltigkeit mit langfristigem ökonomischem Erfolg übersetzt oder zu einem Balancemodell von Ökologie, Ökonomie und Sozialem redefiniert, bei dem in einer „Abwägung“ der Dimensionen das Ökonomische sticht.

Corporate Citizenship wird im deutschsprachigen Raum oft als eine Spendenethik missverstanden. In der Diskussion über CR wird über das Win-win-Denken die Verantwortungsdimension herausbuchstabiert. Was dann übrig bleibt, sind meist nur rein ökonomische Interessen des Unternehmens. Geschäftserfolg und Unternehmensverantwortung können Hand in Hand gehen. Das betrifft die Kostenseite unternehmerischen Handelns (effizienter Einsatz von natürlichen Ressourcen) ebenso wie strategische Opportunities als attraktive Arbeitgeberin oder als nachhaltig wirtschaftendes Unternehmen auf Finanzmärkten. Salopp formuliert: Moralisches Handeln muss nicht wehtun, um Moral zu sein.

Wer Wertefragen nur innerhalb einer engen ökonomischen „Logik“ denkt, macht es sich als Unternehmen zu



Universität St. Gallen (Thalmann), Technische Universität Dresden, Bloomberg

Arbeiterin in Bangladesch: Manche Unternehmen lassen weiterhin in umstrittenen Produktionsstätten ihre Waren herstellen und spenden dafür an anderer Stelle öffentlichkeitswirksam für ihr gutes Gewissen.



einfach und geht Wertekonflikten und Verantwortungsfragen aus dem Weg. So wichtig Fragen einer ökonomischen Wertschöpfung sind, so wesentlich sind Wertschätzungen in einem originär ethischen Sinne. In dieser Hinsicht gehört beispielsweise an Menschenrechte kein Preisschild.

Auch das Thema von Diversität und Inklusion in der Organisation ist nicht eben nur ein Fall für buchhalterische Key Performance Indicators (KPIs), sondern auch eine Frage von Respekt und Würde. Es sind solche Themen, die Unternehmen herausfordern sollten, wollen sie sich als verantwortliche Akteure verstehen.



Die Autoren

Thomas Beschorner ist Professor für Wirtschaftsethik und Direktor des Instituts für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen.

Markus Scholz ist Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Technischen Universität Dresden.