

Martin Booms

# Was heißt Unternehmensverantwortung? Vier Thesen zur Orientierung

## These 1:

### **Qualifizierung, nicht Quantifizierung von Unternehmensverantwortung ist gefragt.**

Der Ruf nach „mehr“ Verantwortung in der Wirtschaft ist in aller Munde – und wird in der Regel dem vermeintlich aktuellen Streben nach „mehr“ Profit entgegengestellt. Problematisch daran ist nicht die grundsätzliche Forderung nach unternehmerischer Verantwortungsübernahme oder die Zurückweisung unangebrachten Profitstrebens, sondern das dahinter stehende quantifizierende Denkmuster: So wenig eine selbstzweckhafte Maximierung von Profiten eine natürliche Bestimmung oder sinnvolle Zielorientierung von Unternehmen darstellt, so wenig ist es auch eine unreflektierte Maximierung von Verantwortung. In beiden Fällen – der Profitausrichtung von Unternehmen und ihrer Wahrnehmung von Verantwortung – kommt es nicht darauf an, möglichst „viel“ zu erreichen, sondern es möglichst „richtig“ zu machen. Das bedeutet: Auch eine hohe oder sehr hohe Profitrate ist dann (und nur dann), wenn sie auf verantwortliche Weise erzielt wird, d. h. ohne die berechtigten Ansprüche Dritter zu verletzen, ethisch nicht zu beanstanden. Umgekehrt wird ein Geschäft, das auf unverantwortliche Weise zustande gekommen ist, nicht dadurch zu einem besseren, dass es keinen oder nur einen geringen Profit abgeworfen hat.

Das Gleiche gilt auch für das Verantwortungsmanagement eines Unternehmens: Ein Unternehmen, das mit enormem Aufwand ein maximal ausgedehntes Portfolio an CR-Maßnahmen aufstellt und umsetzt, wird dadurch allein noch nicht zu einem verantwortungsvollen Player, insofern (und nur insofern) dieses Portfolio am eigentlichen Kern der unternehmerischen Verantwortung vorbeigeht. Das bedeutet konkret: Ein Bankhaus, das durch unseriöse Geschäftsmodelle Schaden beim Kunden und/oder am Finanz- und Wirtschaftssystem im Ganzen hervorruft, wird nicht dadurch zu einem (an sich) verantwortungsvollen, ja noch nicht einmal zu einem (gradueller) verantwortungsvolleren Unternehmen, wenn es gleichzeitig in seinem Firmengelände Froschteiche aushebt und mit artbedrohten Amphibien bestückt. Umgekehrt kann ein Unternehmen, das im CR-Bereich quantitativ relativ weniger unternimmt, dieses dafür aber an der richtigen Stelle platziert, ein vollumfänglich verantwortungsvolles Unternehmen sein.

Fazit: Nicht die „maximale“ Verantwortung ist von Unternehmen anzustreben, sondern die „richtige“ Verantwortung. Aus ethischer Perspektive ist wie beim Profitstreben so auch im Blick auf die Unternehmensverantwortung die quantitative Frage des „Viel/Wenig“ an die qualitative Frage des „Was/Warum“ zu koppeln – nicht umgekehrt. Die richtige Unternehmensverantwortung ist eine in diesem Sinne *qualifizierte* Verantwortung: nämlich eine solche, die sich aus einer begründeten Antwort auf die Frage herleitet, worin die genuin unternehmensspezifische Verantwortung besteht.

## These 2:

### **Unternehmensverantwortung ist nicht allgemeiner, sondern spezifischer und begrenzter Natur.**

Aus These 1 folgt, dass eine *qualifizierte* Unternehmensverantwortung immer zugleich *spezifischer* Natur sein muss. Eine sinnvolle, d. h. qualifizierte und spezifizierte Unternehmensverantwortung zu definieren, ist daher an eine Doppelaufgabe gebunden: einerseits die *Bestimmung (Spezifizierung)*, andererseits die *Begrenzung (Limitierung)* dieser Verantwortung. Das bedeutet auf Makroebene: Wirtschaftsunternehmen sind nicht unspezifisch *für jede Art* von gesellschaftlichem, ökologischem oder ökonomischem Missstand verantwortlich – wer die Verantwortlichkeit grenzenlos erweitert (*Verantwortungs-Overkill*), untergräbt sie am Ende genauso wie derjenige, der sie zu marginalisieren oder einzuschumpfen versucht (*Verantwortungs-Vakuum*). Weiterhin gilt: Der *Typus* von Verantwortung, der einem Wirtschaftsunternehmen als solchem zukommt, muss sich von dem *Verantwortungstypus* unterscheiden, der etwa gemeinnützigen Einrichtungen eigen ist – eben weil es sich um unterschiedliche Verantwortungssubjekte handelt: Ein Wirtschaftsunternehmen, das sich in seiner *Corporate Responsibility* aufstellt wie eine gemeinnützig definierte NGO, bewegt sich offenbar im falschen Verantwortungsprofil.

Aber auch innerhalb des grundsätzlichen Typus unternehmerischer Verantwortung – also auf der unternehmerischen Meso-Ebene – werden und müssen die individuellen, unternehmensspezifischen Verantwortungsprofile in Qualität („Was“) und Gewichtung („Wie wichtig“) von Unternehmen zu Unternehmen divergieren – die spezifische Verantwortung jedes Unternehmens definiert sich also jeweils anders, in Abhängigkeit vom jeweiligen Unternehmenszweck, der Produktionsweise, inneren Organisation, Einbettung in das gesellschaftliche Umfeld etc. So werden etwa das konkrete ethische Verantwortungsprofil und das Ausmaß der Verantwortlichkeiten bei Unternehmen, die in moralisch besonders sensiblen Bereichen agieren (z.B. im Pflege- und Betreuungsbereich, aber auch in der Rüstungsbranche), anders aussehen als bei Unternehmen, dessen Kerngeschäft moralisch weniger sensible Bereiche umfasst (idealtypisch etwa bei der Fabrikation von Wäscheklammern).

Fazit: Das Maß und Kriterium dafür, ob und inwieweit ein Unternehmen als verantwortlich angesehen werden kann, hängt davon ab, inwiefern es in seiner faktischen Aufstellung und in seinem faktischen Handeln dem ihm individuell zukommenden, d. h. unternehmensspezifischen Verantwortungsprofil entspricht. Das bedeutet: Die „ideale“ Verantwortlichkeit eines Unternehmens ist dann gegeben, wenn es in seiner unternehmerischen Wirklichkeit (in allen Bereichen: Strukturen, Handlungen, Werten) die größtmögliche Deckungsgleichheit mit seinem für es spezifisch geltenden Verantwortungsprofil hat.

## These 3:

### **Unternehmensverantwortung ist gleichermaßen abzugrenzen von freiwilligem Gutmenschentum („Philanthropie“) und vorgeschriebener Pflichterfüllung („Compliance“).**

Aus dem immer spezifischen und daher stets individuell zu bestimmenden Profil unternehmerischer Verantwortung ergeben sich Abgrenzungsnotwendigkeiten: So kann eine Handlung, die ein Unternehmen etwa im Rahmen seiner CSR-Aktivitäten durchführt, selbst dann, wenn diese zu etwas anerkannt und unbestreitbar Gutem führt, dennoch außerhalb des Profils seiner spezifischen Unternehmensverantwortung liegen. Der Bereich des „an sich Guten“ ist also nicht (notwendig) deckungsgleich mit dem Bereich der unternehmerischen Verantwortung: Wenn eine Firma durch Spendentätigkeit den Hunger in der Sahelzone bekämpft, ohne einen erkennbaren unternehmerischen Bezug hierzu zu haben (was etwa dann der Fall wäre, wenn das Unternehmen vor Ort eine relevante Rolle spielt oder die Art seiner Produktion einen Bezug zu den dortigen Gegebenheiten aufweist), tut sie zweifellos und uneingeschränkt etwas Gutes – aber sie tut es außerhalb des Rahmens ihrer unternehmerischen Verantwort-

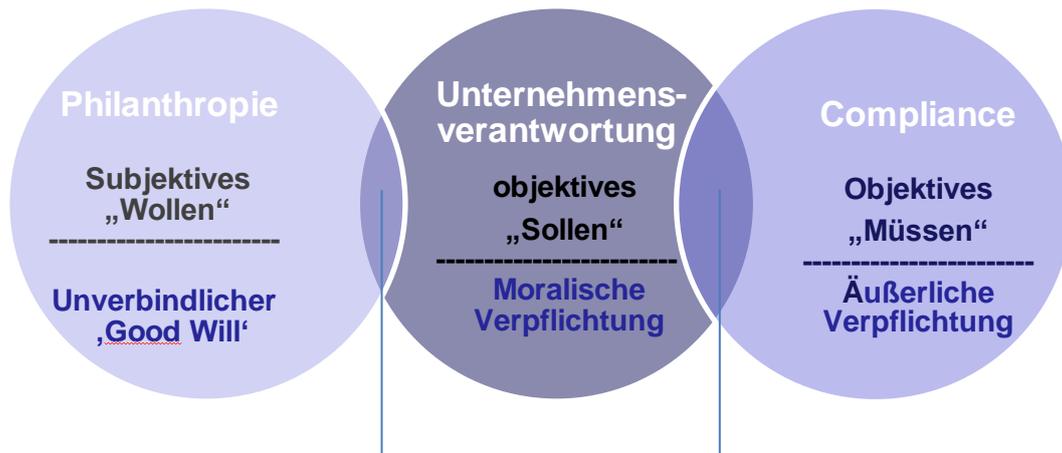
tung. *Philanthropische* Handlungen oder ein praktiziertes „*Gutmenschentum*“ sind nicht zu beanstanden, aber sie sind kategorial etwas anderes als praktizierte *Unternehmensverantwortung*.

Was definiert aber diese Trennlinie? Die Hauptdifferenz liegt darin, dass niemand einen individuellen Anspruch auf *philanthropische* Zuwendung sowie generell auf *Mildtätigkeit* anderer kann erheben – sie obliegen der freien und freiwilligen Entscheidung, in gewisser Weise der moralischen *Willkür* des Zuwendenden. Das erhebt das philanthropische Engagement einerseits in seiner moralischen Authentizität und Aufrichtigkeit, macht es aber zugleich unverlässlich und gleichsam launisch. *Verantwortung* hingegen meint eine ethische *Verpflichtung*: Im Verantwortungskontext gibt es einen begründeten, objektivierbaren und adressatenscharfen Anspruch von Betroffenen an diejenige Person oder Instanz, die die Verantwortung schuldet, d. h. hier: an ein Wirtschaftsunternehmen. Nur dort, wo es ein *Band der Verpflichtung* und damit eine *spezifische Beziehung* zwischen Unternehmen und Anspruchsnehmern gibt, liegt der Bereich der unternehmerischen Verantwortung.

Worin besteht nun dieses verantwortungskonstitutive Band der Verpflichtung? Im Wesentlichen definiert es sich über die *Kausalitäten* (Handlungseffekte), die *zurechenbar* von einem Unternehmen ausgehen und *ethisch relevante Ansprüche* der von diesen Kausalitäten *Betroffenen* tangieren (so etwa den Anspruch auf würdevolle Behandlung, auf die Erhaltung lebenswichtiger Ressourcen, auf den Schutz vor wirtschaftlicher Ausbeutung, der Anspruch auf gesundheitskompatible Arbeitsplatzbedingungen etc.). Wie viele und welche Art von derartig verpflichtenden, verantwortungskonstitutiven Bänden vorhanden sind – und damit Umfang und Qualität (Beschaffenheit) des unternehmerischen Verantwortungsspektrums – ist also offenkundig abhängig von der Art der Kausalitäten, die von einem Unternehmen ausgehen, und dem faktischen oder potentiellen Schaden, dem ethisch relevanten „*Malum*“, das mit diesen Kausalitäten verbunden ist. Anders gesagt: Unternehmensverantwortung ist korreliert mit der spezifischen Art der unternehmerischen Aufstellung und Aktivität im Ganzen.

Unternehmerische Verantwortung ist also *nicht freihändig* und gleichsam *beziehungslos* – man kann sie nicht nach *Gutdünken* (im Wortsinn) einfach selbst bestimmen – sie ist vielmehr über eine objektive *moralische* Verpflichtung definiert. Gleichzeitig ist sie aber auch von allen Maßnahmen und Strukturen zu differenzieren, die *nur* und in einem *äußeren* Sinne verpflichtend sind: Auch dann, wenn ein rein äußerliches Regelfolgen praktiziert wird, spricht man nicht eigentlich von *Verantwortung*, sondern von *Compliance*. Aber Vorsicht: Auch diese Differenzierung bedeutet nicht, dass das Befolgen von Regeln (= Compliance) moralisch irrelevant oder zweitrangig wäre; auch bestehen zwischen dem Bereich von *Compliance* und *Corporate Responsibility* enge Beziehungen. So kann es durchaus ein beachtlicher Bestandteil unternehmerischer Verantwortung sein, dafür zu sorgen, dass Compliance im Unternehmen aktiv verankert und gelebt wird. Auch das Eingehen von Selbstverpflichtungen – beispielsweise durch Unterzeichnung des *Global Compact* oder anderer gesetzlich nicht-obligatorischer Kodizes – bedeutet einen Akt unternehmerischer Verantwortung. Nur: Das Einhalten von Regeln *an sich* stellt keinen genuin verantwortungsdefinierten Akt dar. Ein Unternehmen, das etwa in seinen Code of Conduct das Einhalten gesetzlicher Vorschriften als Bestandteil seiner Corporate Responsibility angibt, sieht sich dem Vorwurf ausgesetzt, eine Selbstverständlichkeit, die zudem mit äußerlich vorgegebenen Strafen sanktioniert ist, zu einem Bestandteil einer besonderen, ethisch definierten Unternehmenskultur zu stilisieren – und wird dadurch möglicherweise mehr Zweifel als Vertrauen in die Verantwortlichkeit des Unternehmens wecken.

Fazit: Unternehmensverantwortung bezeichnet einen spezifischen Umkreis moralisch erwünschter, aber auch verpflichtender Handlungsanforderungen, die sowohl von der beziehungslosen und moralisch willkürlichen guten Tat als auch der rein förmlich fordernden Pflicht zu unterscheiden ist. Unternehmensverantwortung ist der Bereich des unternehmerischen „*Sollens*“ – im Gegensatz zum freiwilligen „*Wollen*“ (Philanthropie) und zum verpflichteten „*Müssen*“ (Compliance).



Mögliche Überschneidung:

- Das subjektive Wollen kann (muss aber nicht!) übereinstimmen mit der moralisch verpflichtenden Verantwortung.

Mögliche Überschneidung:

- Die Sorge dafür, dass Compliance eingehalten wird, ist Teil der Unternehmensverantwortung.
- Das Eingehen von förmlich bindenden Selbstverpflichtungen (= Compliance) bedeutet eine Institutionalisierung von Unternehmensverantwortung.

#### These 4:

### Unternehmensverantwortung ist kein „Add On“, sondern betrifft den Kern eines Unternehmens und damit die Führungsebene.

Die Wahrnehmung richtig verstandener Unternehmensverantwortung führt nicht aus dem Unternehmen *heraus*, sondern vielmehr in seinen Kern *hinein*: Unternehmensverantwortung hat direkt mit dem Unternehmen und allen seinen Wirkungskreisen zu tun. Gerade weil sich Unternehmensverantwortung nicht durch ein beziehungsloses und damit undifferenziertes Gutmenschentum definiert, sondern immer an die spezifischen, ethisch relevanten Kausalitäten eines Unternehmens angebunden ist, spiegelt sich in ihr die *Integrität* eines Unternehmens im doppelten Wortsinn: Unternehmensverantwortung ist Ausdruck der *moralischen Richtigkeit* des unternehmerischen Handelns und darin zugleich der Identität im Sinne einer *identifikatorischen Selbstbestimmung* und *-orientierung* des Unternehmens.

Ein Beispiel für diese doppelte Bedeutung verantwortlicher Integrität findet sich in der Finanzbranche: Im Vorfeld der Finanzkrise haben sich hier verbreitet Geschäftsmodelle entwickelt (z. B. Derivatenhandel mit hochrisikobehafteten, undurchschaubaren Verbriefungen, rein profitorientierte Vertriebsmodelle ohne Ansehen der Kundenbedürfnisse etc.), die unstrittig zu einem ethisch relevanten „Malum“ geführt haben: so etwa zu Vermögensverlusten der Endkunden, die im Vertrauen so genannte „Schrott-Derivate“ gekauft haben; zu einer nachhaltigen Schädigung des Wirtschaftskreislaufs durch den Zusammenbruch von Geldtransfers im Interbankenverkehr, dadurch bedingt zu einer Kreditklemme mit teils existenzbedrohenden Konsequenzen für den Mittelstand etc. In dieser Hinsicht ist das Verhalten der betreffenden Bankhäuser einerseits im *moralischen* Sinne nicht-integer, d. h. unverantwortlich. Daran gekoppelt ist aber zugleich ein Verlust von Integrität im *identifikatorischen* Sinne: Indem nämlich die Banken durch die oben angedeuteten Geschäftsmodelle von dem abgerückt sind, was den *Sinn* und die *Zweckbestimmung* des Bankenwesens sowie der Finanzbranche insgesamt definiert. Der Zweck der Finanzbranche ist aber etwa, die Realwirtschaft mit Investitionskrediten zu versorgen bzw. die Privatkunden mit Geldmitteln auszutauschen, die ihren Lebenszwecken entsprechen (z. B. Altersvorsorge, Hausbau, Ausbildungsfinanzierung etc.). Das unverantwortliche Handeln der Banken im moralischen Sinn ist also zugleich ein unsinnvolles, unzweckmäßiges Handeln. Umgekehrt gilt: Ein

*verantwortliches* Banking (im moralischen Sinn) impliziert zugleich ein *sinnvolles* Banking (im Sinne der vernünftigen Zweckbestimmung von Geldgeschäften) ein.

Richtig verstandene Unternehmensverantwortung sieht daher beide Aspekte als zwei Seiten einer Medaille: Nur ein Unternehmen, das im Sinne einer vernünftigen Zweckbestimmung „bei sich selbst ist“ (identifikatorischer Aspekt), hat zugleich die Grundlage geschaffen, den ihm spezifisch angemessenen Ansprüchen an Integrität (moralischer Aspekt) gerecht zu werden. Der Grund hierfür liegt aber darin, dass Unternehmensverantwortung – als Klammer beider Aspekte – eben unmittelbar mit dem unternehmerischen Kerngeschäft und allen anhängigen Handlungen und Institutionalisierungen (Verhaltensrichtlinien, Unternehmensorganisation, Produktions- und Vertriebsmanagement, HR-Policies etc.) verbunden ist.

Damit zeigt sich zugleich, dass *Unternehmensverantwortung* kein Add On ist, das gleichsam parallel und unabhängig von der *ökonomischen Kernaufgabe* des Unternehmens verortet ist: So wie die letztere offenkundig eine zentrale Herausforderung der *Unternehmensführung* darstellt, so ist auch die Unternehmensverantwortung eine zentrale Steuerungsherausforderung und damit integraler Bestandteil der Unternehmensführung. Das bedeutet: Corporate Responsibility ist Chefsache, sie ist in der Führungsebene des Unternehmens zu institutionalisieren – nicht notwendigerweise, vielleicht nicht einmal sinnvollerweise *nur* da; ist sie dort aber *gar nicht* verankert, sind Bestimmung und Stellenwert der CR mit hoher Wahrscheinlichkeit verkannt.

Fazit: Die Fähigkeit, Unternehmensverantwortung bestimmen und wahrnehmen zu können (*Corporate Responsibility Management*) ist eine zentrale Führungskompetenz, die für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens relevant ist. Eine „gute“ Führungsperson im Sinne des „erfolgreichen“ Managements ist daher zugleich immer eine „gute“ Führungskraft im Sinne des „verantwortlichen“ Managements.

Stand: Bonn/St. Gallen, 12.03.2015

© 2015, Dr. Martin Booms

Zitation:

Booms, Martin: Was heißt Unternehmensverantwortung? Vier Thesen zur Orientierung.  
Online-Quelle: URL: <http://www.akademie-ask.de/materialien.0.html>