



# Nachhaltigkeit und Unternehmensethik als Management der Verantwortung

## Episode 1: Forschung

Prof. Dr. Christiane Hipp  
Brandenburgische Technische Universität  
Cottbus

 Universität Bremen

**ZMML**  
Zentrum für Multimedia  
in der Lehre

**DBU** 

Deutsche Bundesstiftung Umwelt





# Übersicht der Lerneinheit

## **Episode 1: Forschung**

Episode 2:  
Gestaltungsempfehlungen

Episode 3:  
Interview



## Lernziele dieser Episode

### **Lernziel 1:**

Sie können den Grundkonflikt zwischen ökonomischem Handeln und unternehmensethischen Anforderungen beschreiben.

### **Lernziel 2:**

Sie kennen die Begrifflichkeiten des Managements der Verantwortung und können diese strukturieren und erklären.

### **Lernziel 3:**

Sie kennen die „Orte“ der Moral und deren Gestaltungspotenzial im unternehmerischen Kontext.



# Gliederung

- Problemstellung und grundlegende Definitionen
- Brauchen wir eine Unternehmensethik?
- Management der Verantwortung – Grundlegendes Verständnis
- Management der Verantwortung – Herausforderungen
- Zwischenfazit



# Problemstellung und grundlegende Definitionen

Aus Sicht der Öffentlichkeit tragen Unternehmen Verantwortung für Missstände aus der modernen Art des Wirtschaftens



Quelle: Noll, Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft, S. 87.

Bild:

<http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/kennzeichnungen-fuer-lebensmittel-qualitaet-wofuer-guetesiegel-wirklich-steinen-1.1277498-2>

Februar 2012: Hygiene-Skandal bei Müller-Brot.

„Klaus-Dieter Ostendorf, der Chef von Müller-Brot, hat gleich eine ganze Reihe schwerer Fehler des Konzerns eingestanden. Mit einer radikalen Sauberkeits-Offensive soll das Verbrauchervertrauen jetzt zurückgewonnen werden....“

Quelle: FOCUS Online [http://www.focus.de/finanzen/finanz-news/hygiene-skandal-chef-von-mueller-brot-gesteht-grobe-fehler-ein\\_aid\\_712878.html](http://www.focus.de/finanzen/finanz-news/hygiene-skandal-chef-von-mueller-brot-gesteht-grobe-fehler-ein_aid_712878.html), abgerufen am 12.02.2012



# Problemstellung und grundlegende Definitionen

- Unter Moral versteht man das praktisch gelebte Werte- und Normengefüge, was zu einer bestimmten Zeit in einer bestimmten Gesellschaft im Allgemeinen als Handlung, Zustand oder Haltung für gut/richtig oder schlecht/falsch gehalten wird.
- Ethik befasst sich theoretisch mit den Grundlagen menschlicher Werte und Normen. Sie stellt eine theoretische Reflexion über Moral dar. Als Teilbereich der Philosophie untersucht sie Motive, Arten und Folgen menschlichen Handelns und geht der Frage nach, was gutes oder schlechtes Handeln ausmacht.
- Ökonomik ist die Wissenschaft von den individuell rationalen Wahlhandlungen der Menschen in einer Welt unbegrenzter Bedürfnisse und knapper Ressourcen, mit dem Ziel, die eigene materielle Situation zu verbessern.

Quelle: Söllner, Einführung in das Internationale Management, S. 162 sowie Göbel, Unternehmensethik, 2010, S. 46.



# Brauchen wir eine Unternehmensethik?

Gesetzliche  
Legalität und  
moralische  
Legitimität fallen  
zusammen.  
Unternehmensethik  
ist überflüssig.

Ökonomie  
  
Marktwirtschaftliche  
Rahmenordnung ist verantwortlich  
für Interessenausgleich aller  
Marktteilnehmer



Verantwortungs-  
vakuum entsteht →  
systematischer  
Ansatzpunkt der  
Unternehmensethik.

Rahmenordnung  
  
Rahmenordnung erfasst  
unzureichend ethische Forderungen:  
Ist defizitär, ermöglicht  
Möglichkeiten zum unmoralischen  
Handeln



# Brauchen wir eine Unternehmensethik?

Defizite in der Rahmenordnung und die Möglichkeiten unmoralischen Handelns:

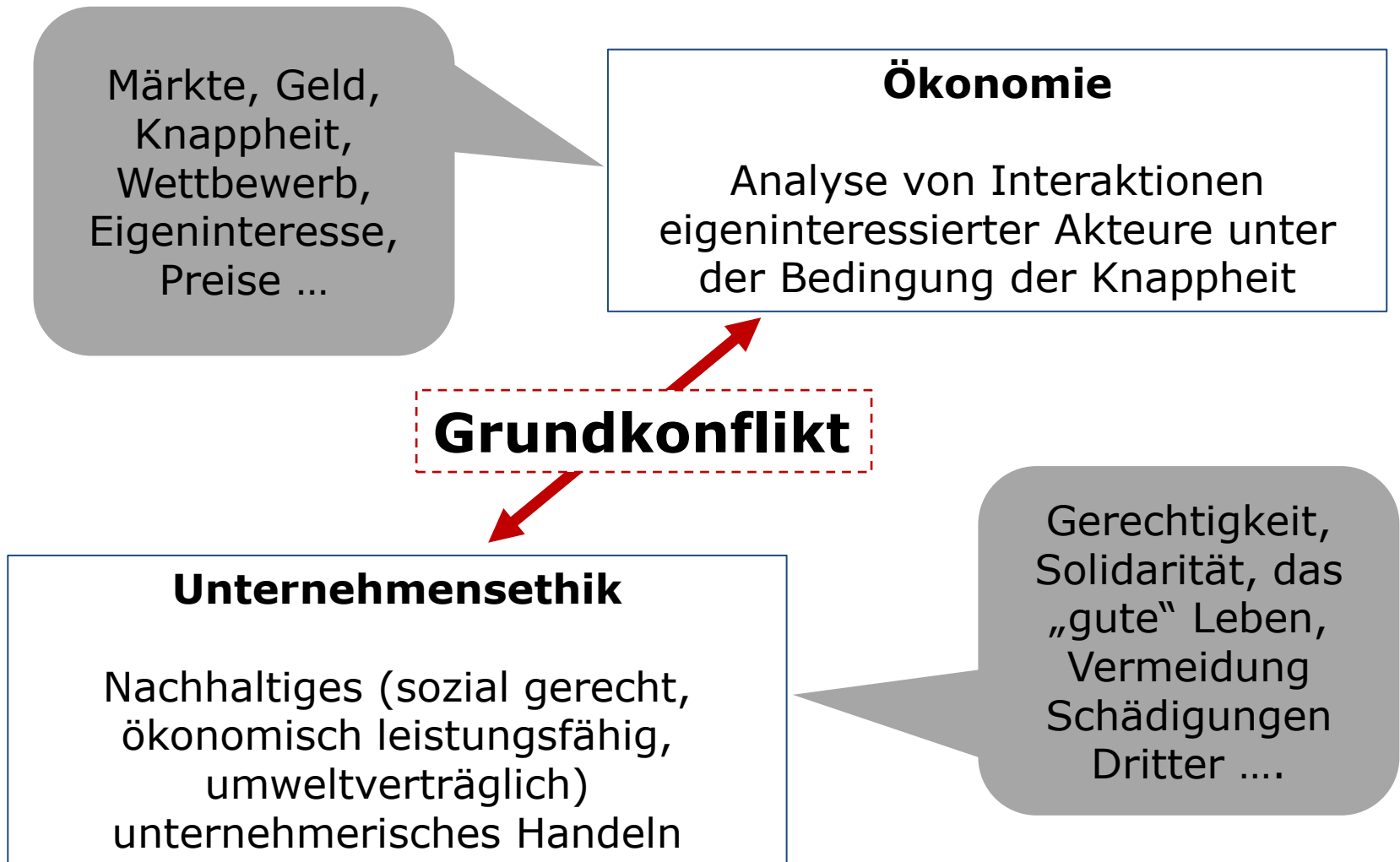
<b>Defizite</b>	<b>Unmoralisches Verhalten</b>
Festlegung von äußeren Grenzen	Erlaubt Handlungsspielraum für moralisch fragwürdiges Verhalten wie <i>geschmacklose oder aggressive Werbestrategien</i> .
Unvollständigkeit aufgrund der Gesellschaftsdynamik	Moralische Bewertung der Problemlage durch Gesetzgeber erfolgt mit zeitlicher Verzögerung, z.B. <i>Umweltschutz, Gentechnik</i> .
Nicht effizient und gerecht	Durch ungleichgewichteten Interessenpluralismus, daher werden <i>Interessen</i> kleiner oder schlecht organisierbarer Gruppen <i>nicht berücksichtigt</i> .
Keine Weltwirtschaftsordnung	<i>Verlegung von verbotenen Produktionsverfahren</i> ins Ausland und Belieferung der einheimischen Wirtschaft.

Quelle: Noll, Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft, S. 92-94.





# Brauchen wir eine Unternehmensethik?



Quelle: in Anlehnung an Suchanek, 2005, DRK-Fachtagung, Erfurt.



## Management der Verantwortung – Grundlegendes Verständnis

Welche der nachfolgenden Werte sind für das langfristige Fortbestehen Ihres Unternehmens besonders relevant?

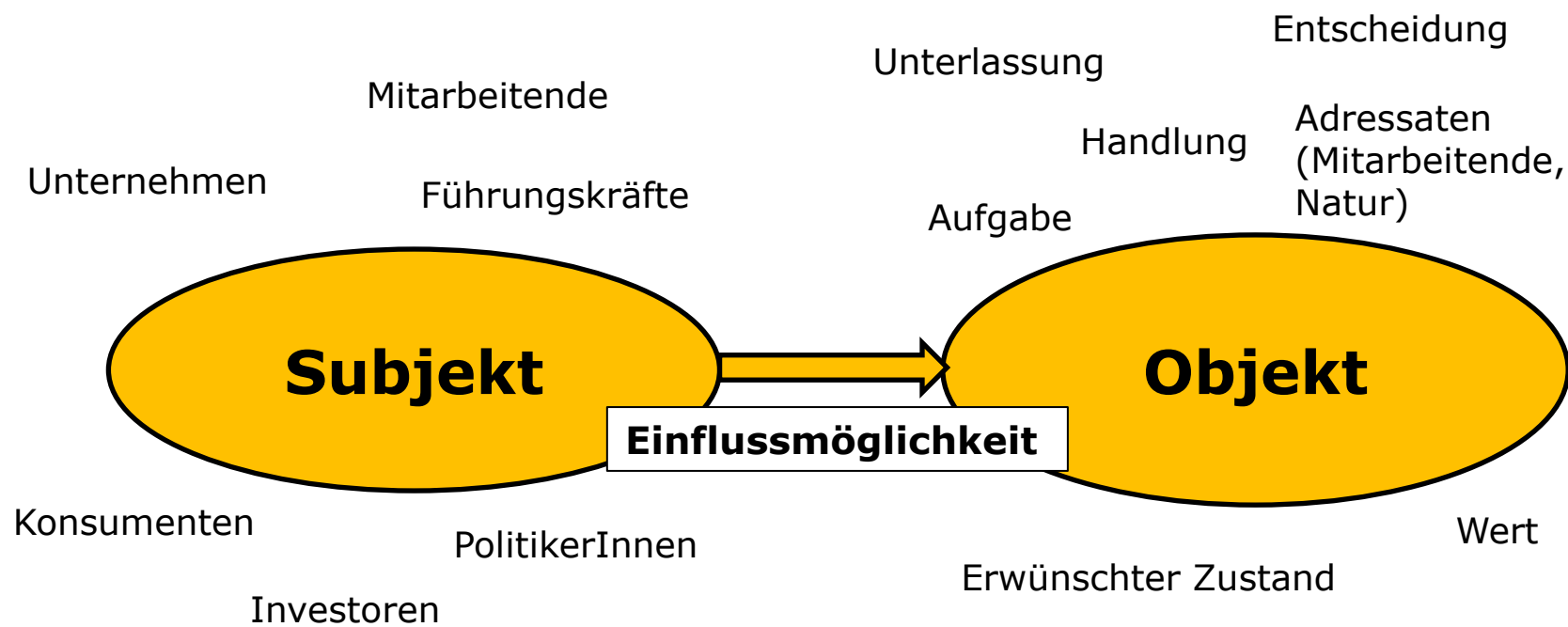
(Angaben in Prozent)

Werte Alter	Nach- haltig- keit	Inte- grität	Trans- parenz	Ver- antwor- tung	Mut	Ver- trauen	Re- spekt	k.A.
0-25	0,47	0,00	0,47	0,00	0,00	0,47	0,00	0,00
26-35	8,02	5,66	6,13	8,49	4,25	8,49	6,13	0,00
36-45	25,94	25,00	18,87	31,60	15,57	31,13	16,98	0,00
46-55	16,98	18,87	12,74	19,81	8,02	19,34	13,21	0,47
55-x	8,49	10,85	5,66	11,79	5,19	10,85	7,55	0,00
Gesamt	59,90	60,38	43,87	71,69	33,03	70,28	43,87	0,47



## Management der Verantwortung – Grundlegendes Verständnis

Fundamentale Forderung im Rahmen der Unternehmensethik: Unternehmen und ihre Vertreter (Mitarbeitende, Führungskräfte) müssen Verantwortung übernehmen.



Quelle: in Anlehnung an Göbel (2010), Unternehmensethik, S. 109-110.



# Management der Verantwortung – Grundlegendes Verständnis

## Verantwortung

= Zurechnung von Handeln zu einem Subjekt (Person)

= Zuständigkeit eines Subjekts für jemanden oder etwas (Objekt)

### Umfang der Verantwortung

#### Negative Verantwortung

= Nicht-schädigungspflicht ggü. anderen und deren Eigentum

#### Positive Verantwortung

= Beitrag zu einem wünschenswerten Zustand

#### Garantenverantwortung

= Garantie der Erreichung / Aufrechterhaltung d. wünschenswerten Zustands

### Art der Verantwortung

#### Rechtliche Verantwortung

= Pflichten neg. und pos. Verantwortung; bei Nichteinhaltung sanktioniert

#### Moralische Verantwortung

= Pflichten, die moralischen Werten der Gesellschaft entsprechen

#### Politische Verantwortung

= Pflichten zur Erreichung gemeinschaftl. & polit. Ziele; alle, die sich an pol. Willensbildung beteiligen



# Management der Verantwortung – Grundlegendes Verständnis

Deontologischer Ansatz	Teleologischer Ansatz
= Pflichtethik	= Folgenethik
Grundsatz/Gesetz, dem der Handelnde sich bei seinem Tun verpflichtet	Ziel/Ergebnis, dass der Handelnde intendiert oder in Kauf nimmt
<ul style="list-style-type: none"><li>• Allgemeine Regeln</li><li>• Konkrete Pflichten (10 Gebote)</li><li>• Abstrakte Prinzipien (kategorischer Imperativ)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Die guten gegenüber den möglichen schlechten Folgen abzuwägen</li><li>• Utilitarismus → Handlungen, die sich am allgemeinen Wohl ausrichten</li></ul>
→ Situations <b>UN</b> abhängig	→ Situations <b>AB</b> hängig
	Beispiel des Utilitarismus: Technikfolgen-Abschätzung; Sozial-/ Verteilungspolitik
Problem: Notlüge, Notwehr	Problem: es fehlt Wissen darüber, welches Handeln das Gute maximiert

**Der Teleologe kommt bei Handlungskonflikten nicht um die Beachtung von Grundsätzen herum.**

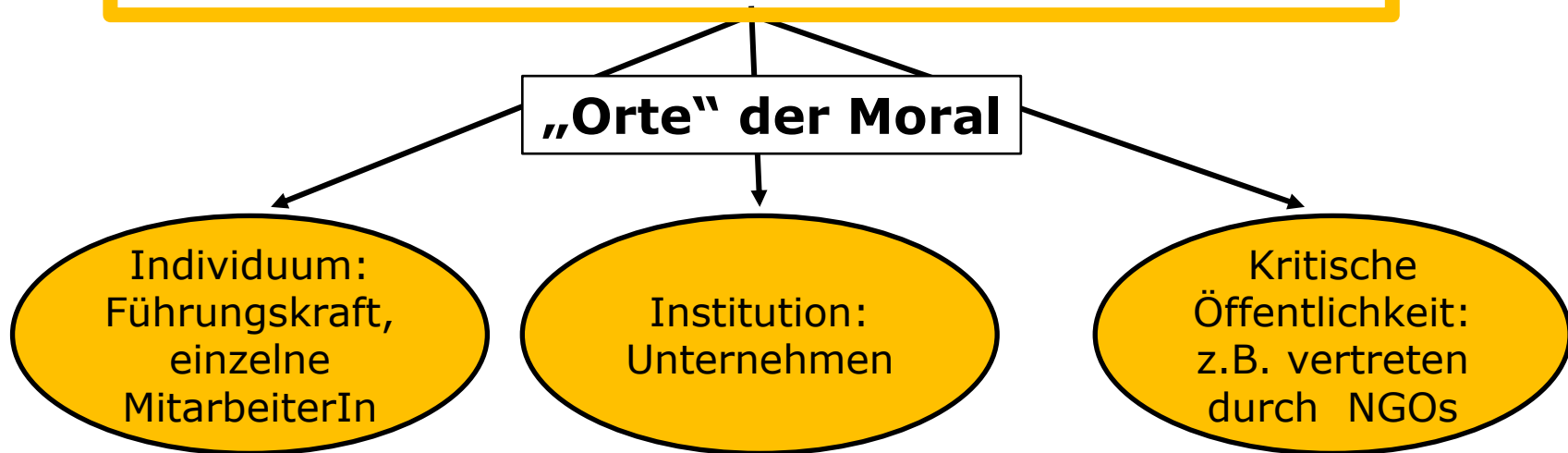
**Der Deontologe kommt bei Handlungskonflikten nicht um Abwägung der Folgen herum.**



## Management der Verantwortung – Grundlegendes Verständnis

### Unternehmensverantwortung und die „Orte“ der Moral

„Unternehmensverantwortung bedeutet also, dass sich Subjekte (Unternehmensmitglieder sowie die Unternehmung selbst) für Ihr Tun und Lassen und die Folgen daraus verantwortlich erklären und sich gemäß dieser Verantwortung auf der Grundlage sittlicher Verbindlichkeiten richtig verhalten wollen.“



Quelle: Göbel (2010), Unternehmensethik, S. 116.



# Management der Verantwortung – Herausforderungen

## Multinationale Unternehmen – Die zehn größten globalen Konzerne 2011

Rank	Unternehmen	Umsatz (in Mio. USD)	Gewinn (in Mio. USD)
1	Wal-Mart Stores	421,849	16,389
2	Royal Dutch Shell	378,152	20,127
3	Exxon Mobil	354,674	30,460
4	BP	308,928	-3,719
5	Sinopec Group	273,422	7,629
6	China National Petroleum	240,192	14,367
7	State Grid	226,294	4,556
8	Toyota Motor	221,760	4,766
9	Japan Post Holdings	203,958	4,891
10	Chevron	196,337	19,024

Quelle: Global Fortune (2012): Full List, [Global 500money.cnn.com/magazines/fortune/global500](http://Global500money.cnn.com/magazines/fortune/global500)



## Zwischenfazit: Unternehmensverantwortung als „Gutes Management“

	Wahrnehmung unternehmerischer Verantwortung	Keine Wahrnehmung unternehmerischer Verantwortung
Steigerung des Unternehmenswerts	„Gutes Management“	Ausschließlich Orientierung an ökonomischen Prinzipien („Wahrer Kapitalismus“)
Verringerung des Unternehmenswerts	Moral steht im Vordergrund („Wahre Verantwortung?“)	„Schlechtes Management“

Quelle: Suchanek (2007), Ökonomische Ethik, S. 148



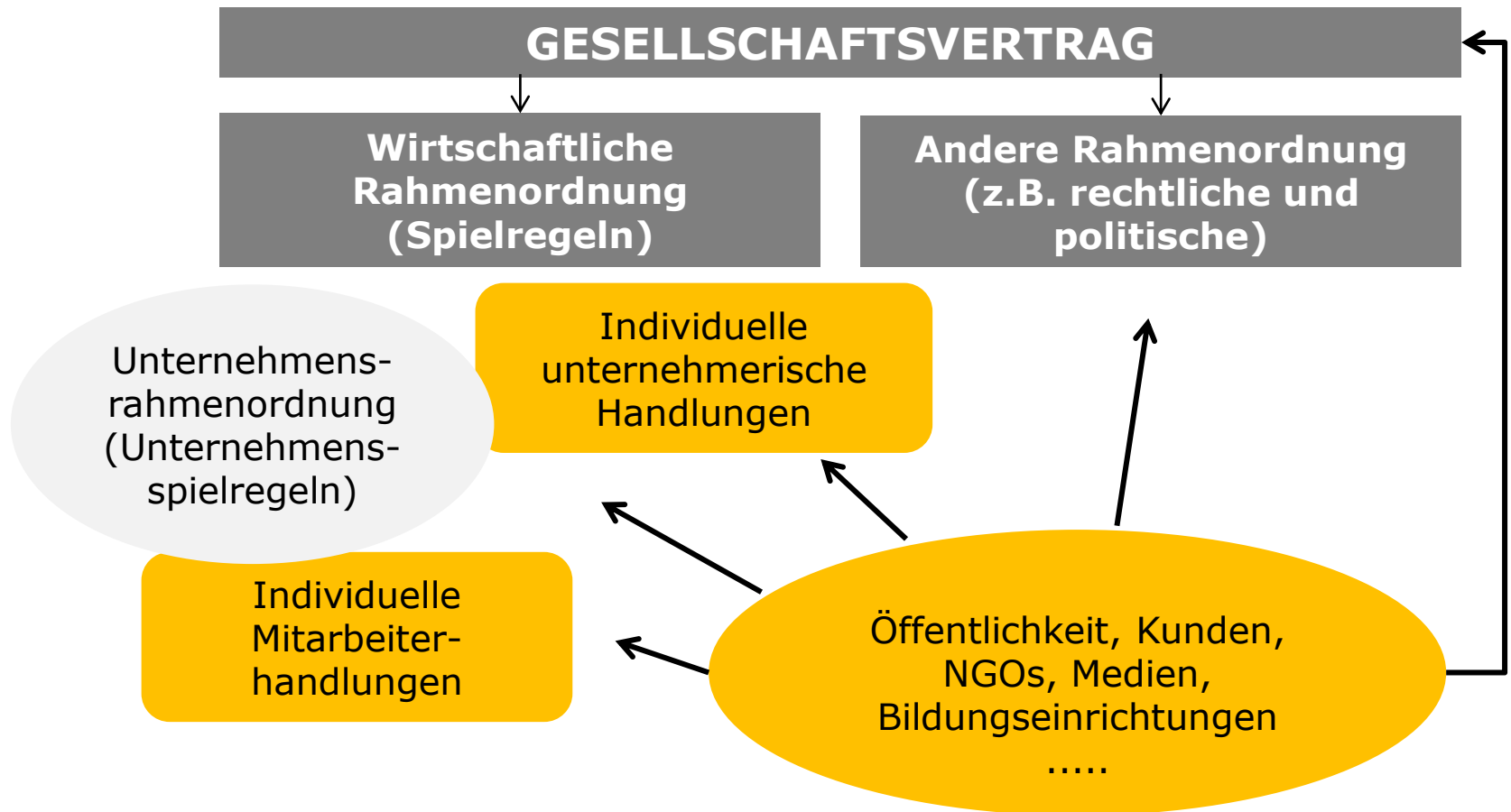


## Zwischenfazit: Management der Verantwortung durch Gestaltung der Spielregeln





## Zwischenfazit: Management der Verantwortung durch Gestaltung der Spielregeln



Quelle: in Anlehnung an Söllner, Einführung in das Internationale Management, S. 164.



## Aufgaben für das Selbststudium

1. Welcher Grundkonflikt prägt das Zusammenspiel zwischen Ökonomie und Unternehmensethik?
2. Welche Auswirkungen hat dieser Grundkonflikt auf das Management der Verantwortung in Unternehmen?
3. Nicholas Murray Butler, President of Columbia University, sagte bereits 1911: „The limited liability corporation is the greatest single discovery of modern times. Even steam and electricity are less important than the limited liability company“ (Quelle: Presser/Berger (2005), The Bogalusa Explosion, 7). Bitte nehmen Sie dazu Stellung unter dem Aspekt der Unternehmensverantwortung und den „Orten“ der Moral.



## Literatur und weiterführende Quellen

- Göbel, E. (2010, 2. Aufl.): Unternehmensethik. UTB.
- Noll, B. (2002): Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft. Kohlhammer.
- Petersen, T. & Schiller, J. (2011). Politische Verantwortung für Nachhaltigkeit und Konsumentensouveränität. *GAIA*, 20(3), 157-161.
- Pies, I. (2005): Ethik der sozialen Marktwirtschaft. Diskussionspapier: Halle-Wittenberg.
- Söllner, A. (2007): Einführung in das internationale Management: eine institutionenökonomische Perspektive. Gabler Verlag.
- Suchanek, A. (2007, 2. Aufl.): Ökonomische Ethik. UTB.

**Anmerkung zu den rechtlichen Grundlagen:** Die Rechte der Bilder und Graphiken liegen, sofern nicht anders angegeben, beim Verfasser der Folien. Die Folientexte beziehen sich, wenn nicht anders angegeben, auf eigene Forschungs-, Lehr- und Praxistransfer-Tätigkeiten und sind deshalb bei deren Verwendung zu zitieren.