



# Nachhaltigkeit und Unternehmensethik als Management der Verantwortung

## Episode 2: Gestaltungsempfehlungen

Prof. Dr. Christiane Hipp  
Brandenburgische Technische Universität  
Cottbus



Deutsche Bundesstiftung Umwelt





# Übersicht der Lerneinheit

Episode 1:  
Forschung

**Episode 2:**  
**Gestaltungsempfehlungen**

Episode 3:  
Interview



## Lernziele dieser Episode

### **Lernziel 1:**

Sie kennen die verschiedenen Gestaltungsebenen zum Management von Verantwortung.

### **Lernziel 2:**

Sie können Stakeholder identifizieren und deren Interessen bewerten.

### **Lernziel 3:**

Sie finden Anreizstrukturen zur Lösung ethischer Konfliktsituationen im unternehmerischen Kontext.



# Gliederung

- Beispiele
- Investitionen zur Auflösung des Grundkonflikts
- Bausteine eines Managements der Verantwortung
- Schlusszitat



## Beispiele: „Wahrer Kapitalismus“

„Roche ist der Nachhaltigkeit verpflichtet: wirtschaftlich, ethisch, sozial und ökologisch. Dieser Anspruch liegt unserem spezifischen Geschäftsmodell zugrunde, das von Natur aus auf Langfristigkeit ausgerichtet ist.“



Instead of providing Fuzeon, for a profit, at Korea's listed level, Roche refuses to make the drug available in Korea: "We are not in business to save lives, but to make money. Saving lives is not our business."



## Beispiele: „Gutes Management“

Die deutschen Unternehmen OSRAM (Siemens) und SolarWorld AG sowie Nokia engagieren sich mit diversen zukunftssträchtigen Projekten für Afrika. So testet OSRAM in einem weltweit einzigartigen Projekt am Viktoriasee in Kenia nachhaltige Lichtlösungen für Regionen ohne Stromnetze.

Der Aufbau von Solartankstellen am Viktoria-See ist ein herausragendes Beispiel für den wirtschaftlich aussichtsreichen Einsatz zukunftsfähiger Energien mit praktischem Nutzen für die Bevölkerung.

Quelle: <http://csr-news.net/main/2008/10/15/solarenergie-schutzt-den-viktoriasee-und-seine-fischer/>





## Beispiele: „Wahrer Kapitalismus“ oder „Gutes Management“?

„Pennergame ist ein browserbasiertes Onlinespiel. Ziel des Spieles ist es, seine Spielfigur (Avatar) finanziell weiter zu entwickeln und sie durch Weiterbildungen bis zum Schlossbesitzer zu managen.



*Jetzt kostenlos und ohne weitere Risiken obdachlos werden!*

Neben dem Sammeln von Pfandflaschen und virtuellen Spenden lässt sich u.a. durch das Erlernen eines Musikinstrumentes Geld verdienen, welches dann z.B. in die Verbesserung von Konzentrationsfähigkeit oder in einen gewinnbringenderen Wohnort reinvestiert werden kann.“

Quelle: <http://www.pennergame.de/other/aboutus/>



# Investitionen zur Auflösung des Grundkonflikts



Quelle: Suchanek (2007), Ökonomische Ethik, S.136-147






# Investitionen zur Auflösung des Grundkonflikts

Voraussetzungen für die Gestaltung der Spielregeln:

- Sicherung des Konsens: Alle Betroffenen sollten den Spielregeln grundsätzlich zustimmen können.
- Herstellung der Berechenbarkeit: Spielregeln müssen in ihrer Geltung und Durchsetzung allgemein und glaubwürdig sein.
- Anreizkompatibilität: Warum soll ich moralisch sein? – Grund: Gegenseitiger Vorteil kann erzielt werden.

 Somit kann die Motivation hergestellt werden zur Investition in die (gesellschaftliche) Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil.

Quelle: Suchanek (2007), Ökonomische Ethik, S.160



# Bausteine eines Managements der Verantwortung

Überbetriebliche Institution

Innerbetriebliche Institution

Analyse / Methoden  
-  
Stakeholderansatz

Strategie –  
Bewertung der  
Folgen  
unternehmerischen  
Handelns

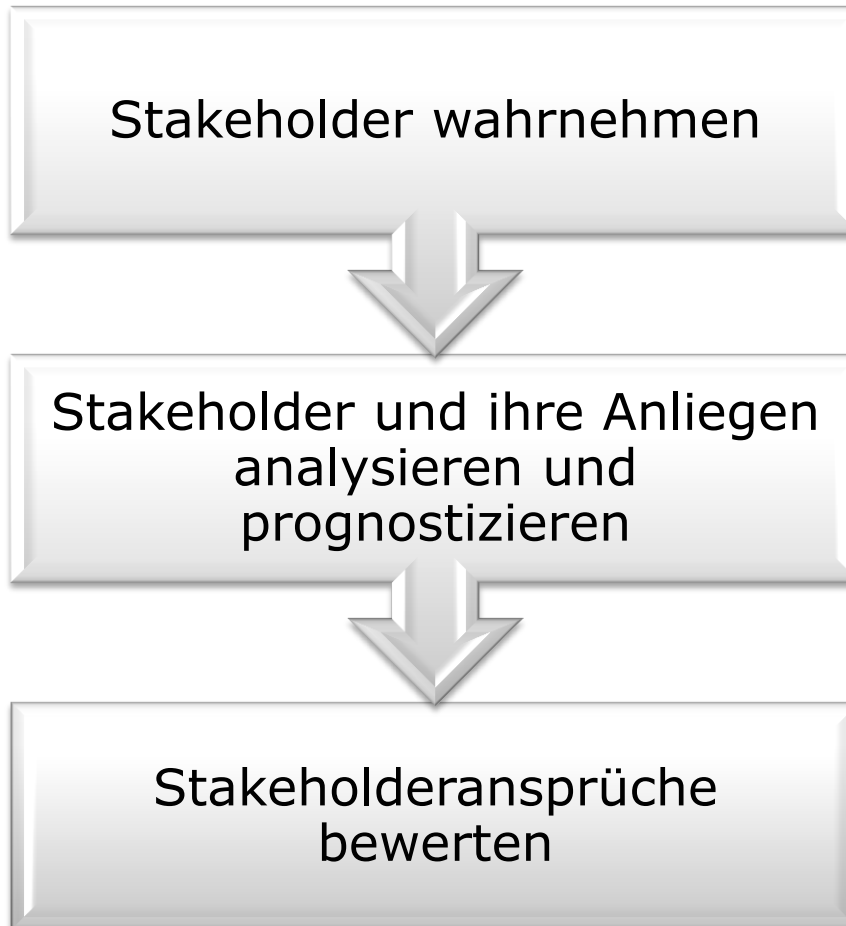
Personal –  
Anforderungen an  
die  
MitarbeiterInnen  
und Führungskräfte

Quelle: Göbel (2010), Unternehmensethik, S. 124.



# Bausteine eines Managements der Verantwortung

## Stakeholderansatz



**Scanning:** Identifikation potenzieller Stakeholder

**Monitoring:** Beobachtung und Analyse der Ansprüche der Stakeholder

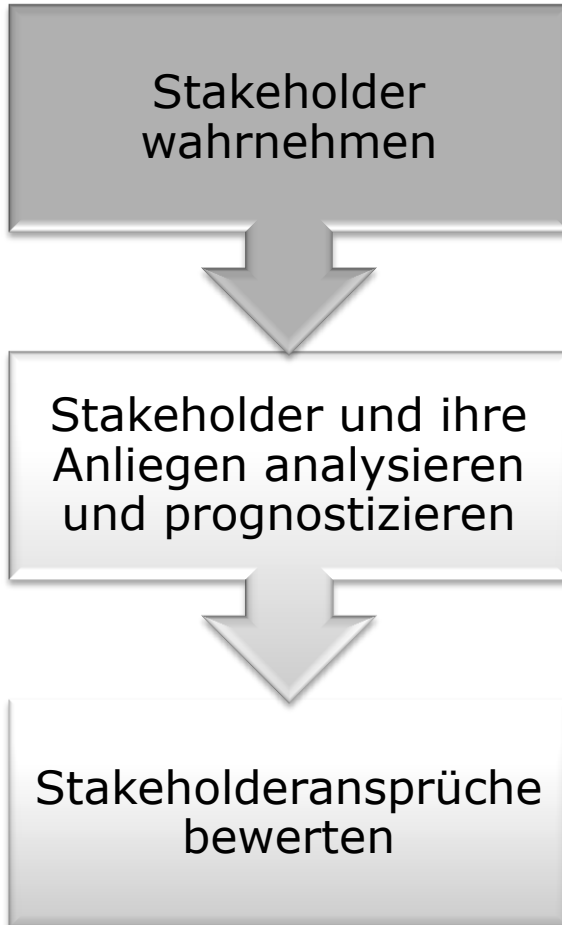
**Forecasting:** Prognose von Trends bzgl. Stakeholderansprüchen

**Assessment:** Bewertung der Analyse- und Prognoseergebnisse zur Entscheidungsvorbereitung



# Bausteine eines Managements der Verantwortung

## Stakeholderansatz



Quelle: Göbel, 2010, S. 135 ff.

- Gruppen, die sich (eventuell auch stellvertretend für andere Gruppen) vom Handeln der Unternehmen betroffen fühlen.
- Beispiele:
  - Investoren
  - Staat / Kommunen / Anwohner
  - Kunden / Lieferanten / Wettbewerber
  - Gewerkschaften / Mitarbeiter
  - Öffentlichkeit / Medien
- Unterstützung der Stakeholderwahrnehmung durch:
  - Social Issue Analysis
  - Produktlebenszyklusanalyse
  - Dialog mit den Stakeholdern
- Aber: Selektion der Stakeholder stets Subjektivität unterlegen.



# Bausteine eines Managements der Verantwortung

## Stakeholderansatz



- Was wird gefordert / vorgeworfen?
- Welche Ziele werden verfolgt?
- Welche Motive motivieren diese Ziele?
- Welche Mittel setzen Stakeholder ein?
- Gibt es Beziehungen zwischen Stakeholdern?
- Einflussnahme von Stakeholdern, bspw. auf Gesetzgebung / Öffentlichkeit möglich?



Quelle: Göbel, 2010, S. 139 ff.



# Bausteine eines Managements der Verantwortung

## Stakeholderansatz



Welche Anliegen werden Stakeholder anbringen?  
Wie und mit welcher Geschwindigkeit werden sich aktuelle Ansprüche zukünftig entwickeln?

Schnelle Weiterentwicklung wahrscheinlich ....

- je gravierender die zu befürchtende Folgen sind;
- je größer die Macht der Stakeholder ist;
- je konkreter und berechtigter das Anliegen ist;
- je weniger Anliegen anderer Gruppen konkurrieren;
- je schlechter Unternehmung ihr Verhalten rechtfertigen kann;
- je deutlicher grundlegende gesellschaftliche Werte verletzt werden.

Mögliche Quellen für Prognoseerstellung:

Massenmedien, Experteninterviews, speziell ausgerichtete Umfragen, Stakeholder-Dialog.



# Bausteine eines Managements der Verantwortung

## Stakeholderansatz



- Nach welchem Maßstab (Bewertungskriterien: Nachhaltigkeit, Gerechtigkeit, Menschenrechte) würden Unternehmen die Ansprüche der Stakeholder bewerten?
- Wie könnten Unternehmen auf Ansprüche der Stakeholder reagieren?



Quelle: Göbel, 2010, S. 143 ff.



# Bausteine eines Managements der Verantwortung

*Beispiel für eine Abwägung von Stakeholder-Interessen:  
Umweltskandal*

## **Schrottcomputer für die Welt**

Im Hafen der afrikanischen Stadt Lagos kommen nach Zahlen von Umweltschutzgruppen pro Monat 400.000 Gebrauchtcomputer an, auch aus Deutschland. Drei Viertel davon sind reiner Schrott. Das Geschäft lohnt sich. Die Entsorgung einer Tonne Giftmüll schlägt hierzulande mit bis zu 5.000 Euro pro Tonne zu Buche. Bis zu 200 Euro kostet es, eine Tonne Elektronikschrott zu recyceln. Dem gegenüber stehen moderate Transportkosten. Einmal von Europa nach Asien macht auf einem Containerschiff etwa 100 Euro pro Tonne. Wer 500 Tonnen Elektroschrott auf die Reise schickt, verdient auf einen Schlag bis zu 50.000 Euro. Kontrolle ist kaum möglich, so Michael Dreyer: „Schauen Sie sich den Fleischskandal an. Was glauben Sie, was da mit Elektroschrott los ist.“

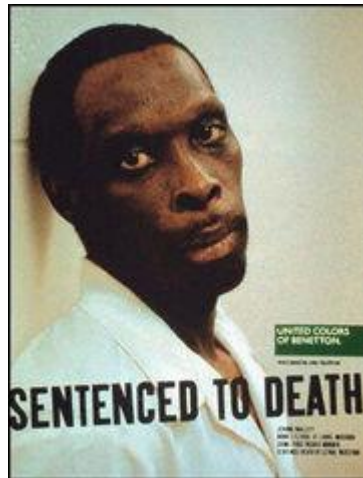
Quelle: Zeitschrift Global Lernen - Brot für die Welt (März 2006), Müllexport, URL: [http://www.brot-fuer-die-welt.de/downloads/jugend-schule/global-lernen\\_2006-3.pdf](http://www.brot-fuer-die-welt.de/downloads/jugend-schule/global-lernen_2006-3.pdf), 21.03.2010.





# Bausteine eines Managements der Verantwortung

Beispiel für eine Abwägung von Stakeholder-Interessen:  
Schockwerbung Benetton (Werbekampagne 1985-2000)



"Verurteilt zum Tode", das Bild zeigt den US-Todeskandidaten Jerome Mallett im Januar 2000.



Benetton Werbung aus dem Jahr 1994, Kleidung eines in Bosnien getöteten Soldaten



Quellen: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,171443,00.html>

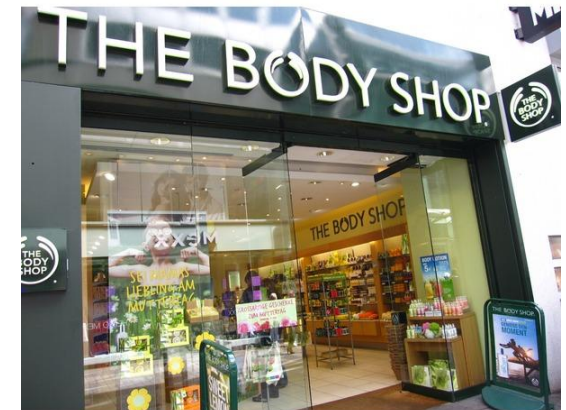
[www.jesus.ch/www/lfiles/img/article/6658.jpg](http://www.jesus.ch/www/lfiles/img/article/6658.jpg)

<http://www.360-grad-blog.de/2008/04/08/werbung-radikal-im-nrw-forum/>



# Bausteine eines Managements der Verantwortung

## Strategie – Bewertung der Folgen von unternehmerischem Handeln

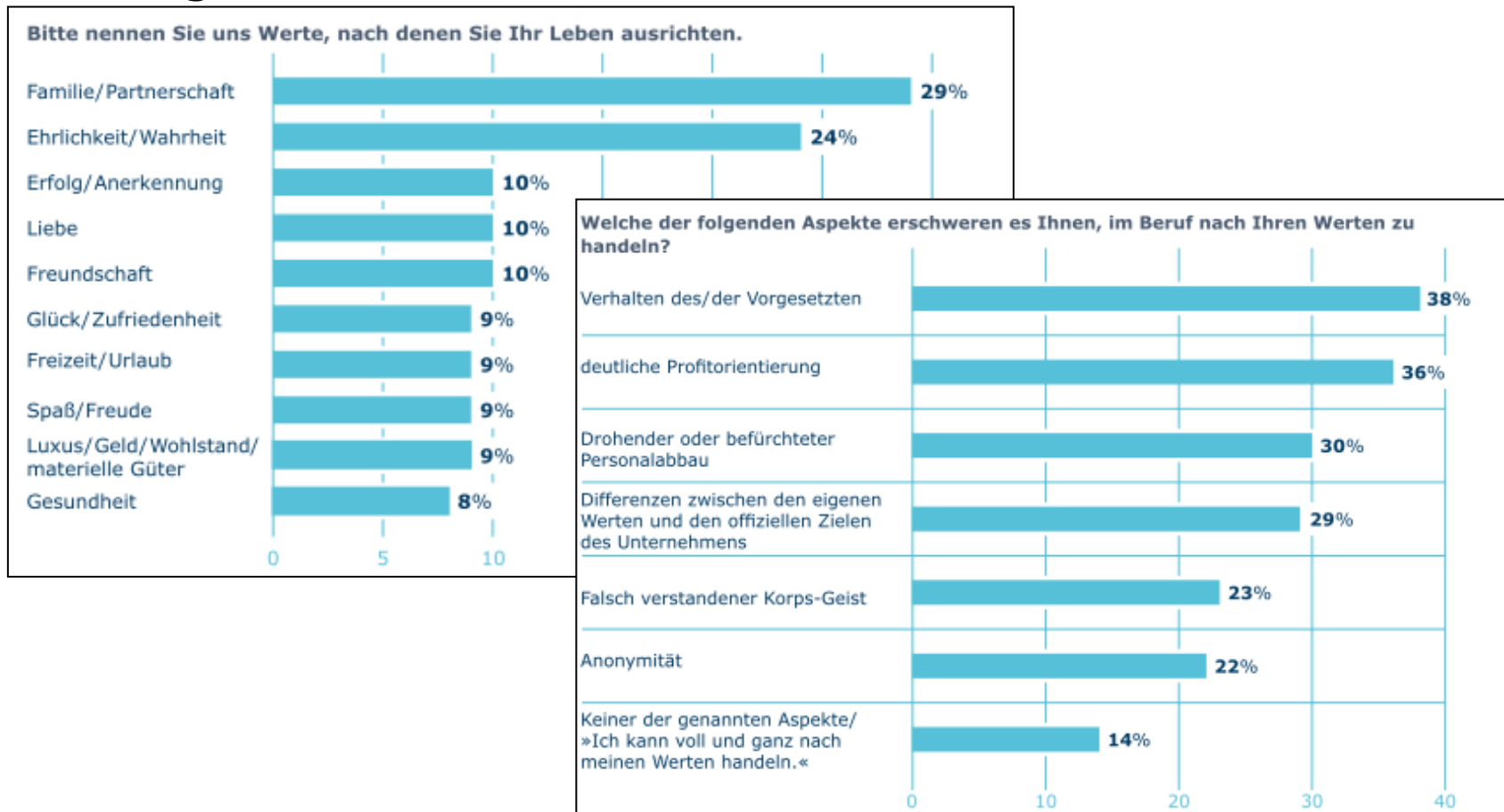


Quellen: <http://www.fairtrade.net> | <http://www.fairtrade-deutschland.de> | <http://www.infonetz-owl.de/index.php?id=241> | <http://www.nachhaltigkeitsrat.de> | [http://www.weleda.de/media/download/Nachhaltigkeitsbericht\\_2010.pdf](http://www.weleda.de/media/download/Nachhaltigkeitsbericht_2010.pdf) | <https://www.arktik.de/flugausgleich> | <https://www.krombacher.de/regenwald/>



# Bausteine eines Managements der Verantwortung

## Personal - Anforderungen an die MitarbeiterInnen und Führungskräfte



Quelle: Wertekommission, Führungskräftebefragung 2009, N=502 Führungskräfte im Alter von 26 bis 40 Jahren <http://www.wertekommission.de>



## Schlusszitat

„Die Verantwortung von Unternehmen besteht darin, in den dauerhaften Erhalt der Licence to operate als Grundlage langfristiger Gewinnerzielung zu investieren.“

(Andreas Suchanek, Leipzig)

„Es geht nicht nur um moralische, ethische oder ökologische Verantwortung, sondern um eine neue, intelligente Form des Wirtschaftens (Win-Win-Situation).“

(Volkswagen AG)



## Aufgaben für das Selbststudium

1. Was passiert mit den Mitarbeitenden, wenn Teile des Unternehmens verkauft werden?
2. Ist ein Unternehmen zur Erhaltung von Arbeitsplätzen verpflichtet?
3. Darf man ein Medikament mit riskanten Nebenwirkungen verkaufen?
4. Darf sich ein Unternehmen mit einem politischen Unrechtsregime arrangieren, um wirtschaftliche Vorteile zu erlangen?
5. Ist die Einhaltung der Menschenrechte auf jeden Fall den wirtschaftlichen Interessen überzuordnen?
6. Wer trägt die Verantwortung für unerwünschte Folgen unternehmerischen Handelns?



# 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.