

Wirtschaftsethik in Corona-Zeiten



Ist das Engagement vieler Unternehmen für das Gemeinwohl nur schöner Schein oder nachhaltig? Welche Rolle spielt Corporate Social Responsibility (CSR) in Krisenzeiten? Prof. Dr. Anette Kleinfeld forscht dazu.

Mancher mag seinen Augen kaum trauen: Vorstandsmitglieder eines Dax-Konzerns spenden einen Teil ihres Gehalts, Mobilfunkanbieter schenken ihren Kunden höheres Datenvolumen, Lebensmitteldiscounter zahlen Kassiererinnen und Kassierern eine Sonderprämie, Unternehmen stellen ihre Produktionslinien in Windeseile um, um die Herstellung von dringend benötigten Medizinprodukten zu beschleunigen, obwohl sie damit das Risiko von Verlusten eingehen. Da wird es einem wohlig warm ums Herz. Die Wirtschaft zeigt ihre Gemeinnützigkeit. Oder? Was ist die Motivation für das Engagement, das kaum jemand noch vor einem Vierteljahr für möglich gehalten hätte?

Antworten auf diese und weitere Fragen gibt Prof. Dr. Anette Kleinfeld - langjähriges Mitglied im DNWE - im Interview mit Anja Wischer, verantwortlich für Presse und Veranstaltungsmanagement in der Stabsstelle Kommunikation der HTWG Konstanz.

Welche Ziele verfolgen Unternehmen, wenn sie ihren Wert für die Gesellschaft und ihren Beitrag für das Bewältigen der Krise scheinbar über ihr Gewinnstreben stellen?

Diese Frage bezogen auf alle Unternehmen gleich zu beantworten, ist natürlich kaum möglich: Die Motive dürften höchst unterschiedlich sein. Für eine große Anzahl ist gesellschaftliches Engagement im Sinne von Philanthropie - beispielsweise durch Spenden, neudeutsch "Corporate Giving" - etwas, das seit jeher zu ihrem Selbstverständnis gehört und womit sie der Verwurzelung in einem Land oder in einer Region Ausdruck verleihen möchten. Dies gilt für große Konzerne ebenso wie für kleine und mittelständische Unternehmen.

Wenn sie sich darüber hinaus einen Nutzen davon versprechen, dann hat der heutzutage vor allem mit einer guten öffentlichen Reputation zu tun, die nicht nur für Kunden und Verbraucher bei ihren Kaufentscheidungen eine Rolle spielen könnte, sondern

zunehmend auch für das Image als "guter Arbeitgeber" an Bedeutung gewinnt. Auf dem Arbeitnehmer-Markt, auf dem wir uns heute bewegen, fragen potentielle Mitarbeiter nicht mehr nur nach den klassischen "Hygiene-Faktoren" wie Gehalt und Karrierechancen, sondern auch danach, ob der künftige Arbeitgeber die sogenannte "license to operate" der Gesellschaft verdient oder nicht.

Manche Aktionen wirken wie ein Feigenblatt. Wenn das jahrelange Klagen von Gewerkschaften und Pflegekräften über Arbeitsbedingungen und Gehaltsperspektiven kaum gehört wurde, aber nun Sonderprämien ausgezahlt werden sollen. Oder wenn Händler im stationären Einzelhandel ihren Mitarbeitern öffentlichkeitswirksam für ihr Engagement danken, sie aber einem erhöhten Ansteckungsrisiko aussetzen. Welche Kriterien müssen erfüllt sein, damit Aktionen von Unternehmen für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter glaubwürdig scheinen und im besten Fall eine nachhaltige Wirkung bei der Gewinnung von Neukunden und der künftigen Mitarbeiterakquise haben?

Entscheidend für die Glaubwürdigkeit solcher Maßnahmen ist, dass es sich dabei nicht um "Eintagsfliegen" handelt - in diesem Fall vielleicht, um öffentlicher Kritik vorzubeugen oder die gebeutelten Mitarbeiter bei der Stange zu halten. CSR im eigentlichen Sinne - also die Verantwortung, die ein Unternehmen für die Auswirkungen seines Handelns und Entscheidens gegenüber der Gesellschaft und seinen Anspruchsgruppen hat - impliziert einen systematischen, möglichst ganzheitlichen und unternehmensstrategisch verankerten Ansatz. Grundlage dafür ist die Kenntnis zentraler Themen und Handlungsfelder gesellschaftlicher Verantwortung - vom Verbraucher- und Umweltschutz über die Prävention von kriminellen Verhalten bis zur Umsetzung der Menschenrechte und menschenwürdiger Arbeitsbedingungen im eigenen Unternehmen wie in der globalen Lieferkette - verbunden mit dem Bewusstsein, welche dieser Themen vor dem Hintergrund des eigenen Kerngeschäfts und anderer Unternehmensspezifika für das eigene Unternehmen am Wichtigsten, also wesentlich, sind. Im Sinne globaler CSR-Standards wie der ISO 26000 oder den internationalen Leitlinien für eine glaubwürdige Nachhaltigkeitsberichterstattung der Global Reporting Initiative (GRI) bildet die Grundlage dafür die Erhebung der organisationseigenen Auswirkungen negativer wie positiver Art auf Gesellschaft und Umwelt unter Einbindung der wichtigsten Anspruchsgruppen.

Unternehmen, die sich darum sonst nicht kümmern, sondern vermeintlich reputationsfördernd "zur Abwechslung auch mal etwas Gutes tun wollen" ernten dafür heutzutage im besten Fall ein müdes Lächeln, im schlimmsten Fall wird ihnen unterstellt, de facto herrschende Missstände damit kaschieren zu wollen.

Die Frage oben bezog sich auf Maßnahmen von Unternehmen, die von der Krise nicht existentiell bedroht sind. Aber selbst Firmen, die die Situation in die Knie zwingt, wachsen scheinbar über sich hinaus: Gastronomen, die durch die Situation existentiell bedroht sind, verköstigen Pflegekräfte kostenlos, die Insel Mainau, die als großer Tourismusbetrieb sehr unter der zwangsweisen Schließung leidet (sie ist inzwischen wieder geöffnet), verschenkte 12.000 Tulpen an Alten- und Pflegeheime. Was ist die Motivation? Ist dies "nur" eine Form der Solidarität nach dem Motto "wir sitzen alle in einem Boot und halten jetzt zusammen"? Gerade in solchen Fällen liegt die Vermutung näher, dass es den Unternehmen ein echtes Anliegen und tatsächlich Ausdruck von Solidarität in einer besonders schwierigen Zeit ist. Im Fall der Betriebsgesellschaft der Insel Mainau passt dieses Engagement sehr gut zu den Werten, dem Selbstverständnis und der Unternehmenskultur, welche das Unternehmen auch sonst, ganz unabhängig von Krisenzeiten, lebt und wofür es insgesamt steht. Einer unserer Studierenden hat darüber just im Wintersemester seine Masterarbeit geschrieben. Im Rahmen des Masterkolloquiums vor Ort, konnte ich mir persönlich ein Bild davon machen und seine gewonnenen positiven Eindrücke, zumindest auf den ersten Blick, bestätigen.

Für Mitarbeiter von Werbeabteilungen ist die Situation eine Herausforderung. Viele Werbekampagnen wurden schnell storniert, weil ihre Aussagen von einem Tag auf den anderen unpassend waren. Andere haben schnell reagiert und die Lage in die Kampagne integriert, zum Beispiel indem sie an die Vernunft ihrer Kunden appellieren. Zum Beispiel wirbt der Safthersteller Eckes-Granini für Hohes C mit "Wir danken allen, die dieses Plakat nicht sehen". Die Brauerei Warsteiner wirbt mit Plakaten mit dem Aufdruck "Diese Werbung solltest Du gar nicht sehen!" Marcus Wendel, Marketing Director der Warsteiner Gruppe, erläuterte der

Lebensmittelzeitung die Idee dahinter: "Wir haben uns dazu entschieden, jetzt, zu Zeiten von Kontaktverbot und Ausgehbeschränkungen ein Zeichen für mehr Solidarität und Zusammenhalt zu setzen."

Wie beurteilen Sie diese Botschaften? Gelungen oder fadenscheinig?]

Auch im Bereich Marketing und Kommunikation gilt aus meiner Sicht: Wenn sich das Unternehmen nicht nur durch Werbebotschaften als guter Corporate Citizen zu positionieren versucht, wenn sich das Ziel, einen positiven Beitrag für die Gesellschaft, in diesem Fall für den Gesundheitsschutz der Bevölkerung, leisten zu wollen, auch sonst und in anderen Bereichen seines Handelns widerspiegelt, muss der Schuss des sogenannten "Cause Related Marketing" nicht zwangsläufig nach hinten losgehen. Vielleicht erinnern Sie sich noch an das Beispiel von Krombacher vor einigen Jahren, wo genau dies der Fall war: Die Kampagne des Bierbrauers, beim Verkauf eines Kastens ihres Bieres einige wenige Cents des Erlöses für Projekte zur Erhaltung des Regenwaldes zu spenden, ging unter dem Motto "Saufen für den Regenwald" als weniger gelungenes Beispiel in die Werbe-Geschichte ein. Zum einen, weil Kritiker einmal ausgerechnet hatten, wieviel Bier täglich hätte getrunken werden müssen, um einen signifikanten Beitrag zu leisten; zum anderen, weil sich auch der weniger aufgeklärte Verbraucher die Frage stellte, was genau Bier und dessen Herstellung mit dem Regenwald zu tun hat?..

Grundsätzlich würde ich Unternehmen davon abraten, die Wahrnehmung ihrer unternehmens-spezifischen Verantwortung durch Werbemaßnahmen zu kommunizieren. Minimum ist die gleichzeitige Publikation von Facts & Figures dazu auf der Website und/oder im Rahmen von Nachhaltigkeitsberichten, die es auch gestatten, die dahinterliegende Motivation und die Ganzheitlichkeit des Vorgehens nachzuvollziehen.

Viele Unternehmen spenden. Bei der Internetsuche zum Stichwort "Porsche spendet" ploppen alleine im Zeitraum der Corona-Krise schon jetzt Meldungen über verschiedene Engagements mit einem Spendenvolumen von insgesamt mehreren Millionen Euro auf. [Firmen stellen ihre Produktionslinien um](#), um die Herstellung von Beatmungsgeräten oder Schutzmasken zu unterstützen, ohne zu wissen, ob sich die Umstellung finanziell tragen wird, die [Daimler AG lässt Kontakte in China spielen](#), um die Landesregierung bei der Beschaffung von Schutzmasken zu unterstützen. Welchen Gewinn versprechen sich die Unternehmen davon? Ist dies als ein Zeichen an die Politik zu verstehen, um eventuell bei späteren Anliegen und Wünschen, Stichwort Kaufprämie für die Automobilindustrie, in der Lobbyarbeit an das Engagement in der Krise erinnern zu können?]

Persönlich neige ich eher dazu, an das Gute im Menschen zu glauben und übertrage dies auch gerne auf Unternehmen: Ebenso wenig wie wir als Individuen ausschließlich aus Berechnung handeln, tun dies Geschäftsleitung und Mitarbeiter von Organisationen der Privatwirtschaft, auch wenn Modelle der ökonomischen Theorie wie der Homo Oeconomicus oder die Annahme, dass das unmittelbare Streben nach Gewinn- oder Börsenwertsteigerung automatisch dazu führt, dies nahezuliegen scheinen.

Stattdessen wird in den letzten Jahren auch in den großen börsennotierten Unternehmen zunehmend über den Sinn und Zweck (neudeutsch "purpose") der eigenen Geschäftstätigkeit nachgedacht; darüber, ob und welchen Beitrag diese zur nachhaltigen Entwicklung im Sinne der Agenda 2030 leistet, ob und in welcher Hinsicht damit Mehrwert für alle Anspruchsgruppen und die Gesellschaft insgesamt geschaffen wird. Warum? Weil alle Stakeholder, Shareholder eingeschlossen, zunehmend danach fragen - weil insbesondere die junge Generation nicht mehr nur mit "irgendetwas" Geld verdienen möchte, sondern mit etwas, das zugleich Sinn ergibt und worauf sie stolz sein können.

By the way: Wenn Sie große Unternehmer oder die Inhaber erfolgreicher Familienunter-nehmen fragen, was sie persönlich antreibt bzw. was die Gründer ihres Unternehmens trotz der damit verbundenen Risiken seiner Zeit zu diesem Schritt motiviert hat, dann wird vermutlich keiner antworten: "Um reich zu werden" oder "um die Rendite der Gesellschafter und künftiger Anteilseigner zu erhöhen". Vielmehr wird man - angefangen bei Robert Bosch, Werner v. Siemens und Gottlieb Daimler über Aenne Burda, Graf von Faber-Castell und Claus Hipp bis zu Elon Musk und Antje von Dewitz (VAUDE) - Geschichten hören von Ideen, Erfindungen, Innovationen, mit deren Hilfe man die Welt und das Leben, zumindest für die eigenen Kunden, ein Stückchen besser machen wollte: mobiler, schneller, sicherer, bequemer, unkomplizierter, eleganter, schöner - und heute zusätzlich gesünder, umweltschonender, nachhaltiger.

Zu diesem wiederentdeckten Nachdenken über den gesellschaftlichen Beitrag, den man als Unternehmen nicht nur durch Spenden

und Stiften leisten kann, sondern vor allem mit der eigenen Geschäftstätigkeit auf Basis der unternehmensspezifischen Kernkompetenz, passen die oben genannten Beispiele sehr gut.

Porsche hat die Mitarbeiter aufgerufen, einen Teil ihrer Erfolgsprämien an gemeinnützige Organisationen wie z.B. "Porsche hilft" zu spenden, die Vorstandsmitglieder gehen voran und spenden eine halbe Million Euro, Abgeordnete verzichten auf ihre Diätenerhöhung. Ist dies ebenfalls ein Zeichen der Solidarität, dass diejenigen, die derzeit genug haben, einen Beitrag zum Bewältigen der Krise leisten, oder eine Einstimmung auf die kommenden Monate und Jahre, in denen vermutlich jeder auf manch Liebegewonnenes wird verzichten und finanzielle Einbußen wird einkalkulieren müssen?

Ein positiver Effekt, den die aktuelle Situation mit sich bringt, ist sicherlich der, dass man nachdenklicher, bewusster, vor allem aber auch dankbarer wird. Gerade weil es sich um eine globale Krise handelt, fällt stärker auf, wie gut es uns allen ganz grundsätzlich hier in Deutschland geht - etwa im Vergleich zu anderen europäischen Ländern, den USA oder Lateinamerika. Und natürlich ist man ggf. auch dankbar für die komfortable eigene Situation, in der beispielsweise wir uns hier an der Hochschule als Beamte oder Angestellte des öffentlichen Dienstes befinden. Insofern würde ich in erster Linie ein entsprechend geschärftes Bewusstsein und Solidarität mit denen, denen es weniger gut geht, als Grund für die genannten Unterstützungsaktivitäten vermuten.

Nachfrage erhöht den Preis. Das ist ein simpler betriebswirtschaftlicher Grundsatz. Aber ist das immer in Ordnung? Wie beurteilen Sie aus wirtschaftsethischer Sicht den internationalen Handel mit medizinischer Schutzkleidung, zum Beispiel was die Preisentwicklung von Schutzmasken, aber auch die Beschaffungsweise betrifft?

Im Unterschied zu all den positiven Beispielen, über die wir oben gesprochen haben, handelt es sich dabei leider um den gegenteiligen Fall. Aus meiner Sicht wird hier aus einer Notlage - im wahrsten Sinne des Wortes - Profit geschlagen. Unter rein ökonomischen Gesichtspunkten vielleicht legitim, aus unternehmensethischer Perspektive zumindest fragwürdig. Denn anders als bei Arzneimitteln, wo die betroffene Pharmaindustrie zurecht damit argumentieren kann, dass sie ihre, oft immens hohen Entwicklungskosten refinanzieren muss und daher auch überlebensnotwendige Präparate nicht einfach an ärmere Länder verschenken kann, gilt das für Artikel wie Schutzmasken nicht. Im Gegenteil: Hier wird billige Massenware zu Mondpreisen angeboten. Sofern bekanntere Unternehmen oder Markenhersteller mitspielen sollten, könnte ihnen diese Praxis in Form von Reputationseinbußen früher oder später auf die Füße fallen. Für no-name-Produkte allerdings gilt dies nicht.

Wie geht es weiter? Werden wir weiter #zusammenhalten? Oder besteht vielmehr die Gefahr, dass die Stimmung kippt, wenn die wirtschaftlichen Auswirkungen der Krise deutlich sichtbar werden, die ersten Unternehmen aufgeben müssen und die Arbeitslosigkeit steigt? Wie könnte dann das Engagement von Firmen aussehen, die mit einem blauen Auge aus der Krise herauskommen?

Mein Eindruck ist, dass die betroffenen Unternehmen mit der Situation aktuell souveräner, vor allem aber vernünftiger umgehen als manche, zum Glück nur kleinere Anteile der Bevölkerung??

Wenn man mal von den Stimmen der großen Verbände absieht, deren Job es ja ist, bei der Politik das Beste für ihre jeweiligen Mitglieder rauszuholen und die deshalb die erwartbaren wirtschaftlichen Folgen in besonders düsteren Farben ausmalen, erlebe ich persönlich bei Unternehmensvertretern selbst ein hohes Maß an Einsicht in die Notwendigkeit des Shut Downs, Verständnis für die getroffenen Maßnahmen und Anerkennung für die Hilfs- und Rettungspakete der Bundesregierung. Das hat vermutlich damit zu tun, dass die deutsche Wirtschaft international vernetzt ist und weiß, dass wir es mit einer globalen Krise zu tun haben, von der alle gleichermaßen betroffen sind; dass aber nicht überall ein Instrument wie das der Kurzarbeit zur Verfügung steht, um die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Folgen abzumildern.

Abgesehen davon, dass es ja auch Gewinner der Krise gibt - neben der Gesundheitsbranche gehören dazu Online-Händler, Logistik-Unternehmen wie DHL oder die Anbieter von Konferenz-Software - könnten Unternehmen das Ganze auch als Chance sehen und zu nutzen versuchen. Zum einen, um die eigenen Geschäftsmodelle unter den bereits genannten Aspekten

gesellschaftlicher Verantwortbarkeit und ihres potentiellen Beitrags zur nachhaltigen Entwicklung zu hinterfragen und ggf. neu auszurichten. In der Automobilindustrie oder in der Tourismus-Branche (inklusive Luftfahrt) findet dies ja bereits statt bzw. wird es spätestens jetzt angesichts staatlicher Unterstützung und Beteiligung zum Thema gemacht.

Zum anderen, um die derzeit erstarkende Aufgeschlossenheit gegenüber den Potenzialen der Digitalisierung für eine entsprechende Weiterentwicklung oder Anpassung der eigenen Prozesse, für die Gestaltung einer ressourcenschonenderen Meeting-Kultur, etc. fruchtbar zu machen. Letzteres erlebe ich gerade an mir selbst: Auch wenn ich nach wie vor davon überzeugt bin, dass sich die Qualität persönlicher Kommunikation und zwischenmenschlichen Austauschs gerade in der Lehre (!) nicht durch Online-Formate ersetzen lässt, empfinde ich es als große Entlastung, dass man wegen max. halbtägiger Meetings oder Konferenzen keinen weiteren ganzen Tag mehr durch die Republik reisen muss wie sonst.

HINWEIS:

Das Interview wurde zuerst veröffentlicht unter:

<https://www.htwg-konstanz.de/hochschule/magazin/wirtschaftsethik-in-corona-zeiten/>

Info



Prof. Dr. Annette Kleinfeld

lehrt seit 2014 als Professorin Business & Society im Studiengang Betriebswirtschaftslehre an der HTWG. Sie ist Leiterin des Ressorts "CSR & Nachhaltigkeit" am KICG Konstanz Institut für Corporate Governance. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Wirtschafts- und Unternehmensethik, Corporate Social Responsibility (CSR) & Corporate Citizenship (CC), Integrity Management, Werte- und Kulturmanagement

Nach dem Studium der Philosophie, Germanistik und Theaterwissenschaften promovierte sie über die Grundlagen einer ethisch orientierten Unternehmens- und Personalführung. Nach mehrjähriger Berufstätigkeit, u.a. in einem international tätigen Ingenieurbüro und als Partnerin einer auf Identitäts- und Kulturentwicklung von Organisationen spezialisierten Unternehmensberatung, gründete sie 2004 ihr eigenes Beratungsunternehmen, die heutige "Dr. Kleinfeld CEC - Corporate Excellence Consultancy GmbH & Co. KG" mit den Schwerpunkten Corporate Ethics, Integritäts- und Wertemanagement sowie Corporate Social Responsibility.

Neben der Leitung entsprechender Beratungsprojekte war sie von 2005 - 2010 als deutsche Expertin federführend an der Entwicklung der ISO 26000 (erste internationale Norm zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen

<https://www.bmas.de/DE/Service/Medien/Publikationen/a395-csr-din-26000.html>) beteiligt.

Prof. Dr. Annette Kleinfeld ist Mitbegründerin des dnwe (Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik e.V.) und war dort, ebenso wie bei der europäischen Mutterorganisation EBEN (European Business Ethics Network), von 1993 bis 2015 in unterschiedlichen Funktionen im Vorstand tätig. Ebenfalls als Gründungsmitglied engagiert sie sich darüber hinaus seit 2014 im Vorstand der Stiftung

Club of Hamburg ? Erfolg mit Anstand.

Weitere Informationen:

<https://www.htwg-konstanz.de/forschung-und-transfer/institute-und-labore/kicg/das-kicg/team/annette-kleinfeld/>