

ESV

# Unternehmensstrategie und Verantwortung

Wie ethisches Handeln  
Wettbewerbsvorteile schafft

Von

**Prof. Dr. James Bruton**

---

ERICH SCHMIDT VERLAG

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

**Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter**  
[ESV.info/978 3 503 13001 6](http://www.esv.info/9783503130016)

ISBN 978 3 503 13001 6

Alle Rechte vorbehalten  
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2011  
[www.esv.info](http://www.esv.info)

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der Deutschen Nationalbibliothek und der Gesellschaft für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO Norm 9706.

Druck: Danuvia Druckhaus, Neuburg/Donau

# Vorwort

Der Anlass für das vorliegende Buch ist mein Unbehagen, dass trotz breiter Diskussion der gesellschaftlichen Aspekte unternehmerischer Verantwortung viele Fragen immer noch unbeantwortet sind. Konzepte wie *Corporate Social Responsibility*, *Corporate Citizenship* oder *Corporate Governance*, die verschiedene Nuancen der gesellschaftlichen Verantwortung beinhalten, gehören inzwischen beinahe zum Standardrepertoire des modernen Betriebswirts. In Phasen der Abrechnung mit wirtschaftlichen Akteuren, wie in der gerade abebbenden Finanz- und Wirtschaftskrise, hat der Ruf nach Moral und Ethik Hochkonjunktur. Und dennoch gibt es semantische Probleme, die die Diskussion erschweren. Man denke nur an die unterschiedlichen Bedeutungen des Wortes ‚Nachhaltigkeit‘. Auch scheint es eine große Diskrepanz zwischen den Erkenntnissen der Wissenschaft einerseits und der unternehmerischen Praxis andererseits zu geben. Manche Vertreter der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre begegnen der Unternehmensethik indes mit Skepsis und gar Ablehnung. Geprägt durch das Prinzipal-Agent-Paradigma tendiert die wirtschaftswissenschaftliche Ausbildung die Maximierung des Shareholder-Value in den Vordergrund zu rücken, mit dem Ergebnis, dass die berufliche Einstellung künftiger Führungskräfte in der Wirtschaft einen einseitigen Drall erhält. Auf der anderen Seite erscheinen manche normativen Forderungen so mancher Wirtschafts- und Unternehmensethiker überzogen und wirklichkeitsfremd. Solche Gegensätze erschweren abermals das allgemeine Verständnis für und die Verständigung über gesellschaftliche Verantwortung.

Das vorliegende Buch versucht also die schwierige Allianz von Wirtschaft und Ethik zu beleuchten, ohne dabei einen einseitigen dogmatischen Standpunkt einnehmen zu wollen. Es wird weder ein Primat der Ethik noch ein Primat der Ökonomie propagiert, sondern das sorgfältige Abwägen im Einzelfall, und zwar vom moralischen Standpunkt aus. Dies mag selbstredend erscheinen, aber der sprichwörtliche Teufel steckt im Detail.

In der Praxis erleben wir die Tendenz, Moral mit wirtschaftlichem Erfolg beinahe als neuartiges Geschäftsmodell zu verquicken. Der entsprechende „Ethik-zahlt-sich-aus“-Gedanke hat in der Wissenschaft einen eigenständigen Forschungsstrang begründet. Es gibt jedoch keinen eindeutigen Beweis für diesen sogenannten „*business ethics case*“. Schon aus diesem Grund kann eine solche Reduktion von Moral nicht als allein selig machende Lösung taugen. Andere wie-

derum lehnen die Kompromittierung von sittlich richtigem Handeln durch den Nutzengedanken strikt ab. Wie ich zeigen werde, gibt es jedoch einen begründbaren dritten Weg, bei dem sittlich richtiges Handeln und Wettbewerbsvorteile für die Organisation kombiniert werden können. Dieser Ansatz versteht sich als eine Kombination von normativer Verantwortung und Unternehmensstrategie im wohl verstandenen Sinn.

Um eine Antwort auf die Frage von Ethik in der Wirtschaft einen Schritt näher zu kommen geht das Buch nicht den herkömmlichen Weg vieler Lehrbücher, nämlich über die Auseinandersetzung mit der Dogmengeschichte der Wirtschaftsethik, sondern knüpft an die Bedeutung der Verantwortung auf den hierarchischen Ebenen der Akteure an: Staat, Organisationen bzw. Unternehmungen und Individuen. Diese drei Ebenen werden deutlich voneinander abgegrenzt und die Organisationsverantwortung der Unternehmung bildet den Schwerpunkt. Die Organisationsverantwortung ist auch das zentrale Anliegen der sogenannten ‚gesellschaftlichen Verantwortung‘ bzw. der aus dem angloamerikanischen Sprachraum kommenden CSR. Die vor kurzem verabschiedete, sehr ausführliche ISO 26 000-Norm mit dem deutschen Titel: „Leitfaden gesellschaftlicher Verantwortung“ ist diesem Themenkomplex gewidmet. Dieser internationale Standard, der Prinzipien gesellschaftlicher Verantwortung festlegt, und zwar für Organisationen aller Art und Größenordnung, wird in seinen Grundzügen besprochen. Es ist zu erwarten, dass die neue Norm maßgebliche Impulse für die kommende Diskussion über ethische Verantwortung in der Wirtschaft liefern wird.

Insgesamt erhält der Leser beim Durcharbeiten des Buches einen guten Überblick über die theoretischen Grundlagen der Unternehmensethik. Um die nicht immer einfachen theoretischen Überlegungen in der Praxis zu verankern und an einem aktuellen Beispiel erlebbar zu machen wird das Buch mit einer ausführlichen Fallstudie über die Ölkatastrophe von BP im Golf von Mexiko abgerundet. Anhand detaillierter Fragen kann sich der Leser bzw. die Leserin die eigene Lösung mit Hilfe der theoretischen Überlegungen in den vorangegangenen Kapiteln erarbeiten. Die Leser werden ermuntert, ihre eigenen kritischen Gedanken zu entwickeln und auszuformulieren. Zum Abgleich mit dem eigenen Lösungsvorschlag steht online (Ticketcode siehe Titelei) eine Lösungsskizze – keine ‚richtige‘, sondern eine mögliche Lösung – zum Download bereit. An diesem Fall wird der geneigte Leser erkennen, dass zwar viele Wege nach Rom führen, dass es aber sinnvoll ist, gut ausgebaute Strassen zu nehmen, anstatt neue Pfade in unwegsamen Gelände mit viel Mühe trampeln zu wollen.

Die theoretischen Grundlagen des vorliegenden Buches bildeten die Basis für eine Delphistudie zur gesellschaftlichen Verantwortung von Banken. Diese Studie, die die Frage der gesellschaftlichen Verantwortung von Banken aus der Sicht von Experten beleuchtet, steht interessierten Lesern ebenfalls unter Zusatzma-

terial zum Buch online zur Verfügung. Den vielen Gesprächspartnern aus dem Bankensektor und insbesondere den teilnehmenden Experten gebührt mein Dank für das Gelingen jener Arbeit. Diese Experten sind zum Teil selbst Entscheider. Dass an Entscheidungsstellen in Banken Menschen sitzen, die bereit sind, sich mit dieser Materie auseinander zu setzen, macht Mut. Mein Dank gilt insbesondere Joachim Hagel für seine große Unterstützung und fachlichen Rat bei der Durchsicht des Manuskripts. Schließlich bin ich meiner Frau, Ursula, für ihre unermüdliche Unterstützung und unerbittliche Kritik zu großem Dank verpflichtet. Ohne ihre Hilfe und Geduld wäre dieses Buch nicht zustande gekommen.

Ruggell, im Dezember 2010

James Bruton

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	V
Inhaltsverzeichnis.....	IX
Abbildungsverzeichnis.....	XIII
Tabellenverzeichnis.....	XV
Abkürzungsverzeichnis.....	XVII
<b>1 Strategien ohne Verantwortung – Beispiele aus der Wirtschafts- und Finanzkrise.....</b>	<b>1</b>
<b>2 Organisationsverantwortung und der strategische Prozess der Unternehmensführung.....</b>	<b>15</b>
2.1 Dimensionen der Organisationsverantwortung.....	15
2.1.1 Moral, Ethik und Verantwortung.....	15
2.1.2 Der moralische Status der Unternehmung und die Frage der Organisationsverantwortung.....	23
2.1.3 Gesellschaftliche Verantwortung bzw. CSR und ISO 26 000.....	38
2.1.4 Die moralische Entwicklung der Unternehmung.....	46
2.2 Anwendungsbeispiel: Organisationsverantwortung im Bankenkontext.....	54
2.3 Der Strategische Prozess als Emanationsort der Organisationsverantwortung.....	61
2.3.1 Die strategische Perspektive.....	61
2.3.2 Die systemische Perspektive.....	66
2.3.3 Der Fokus auf den strategischen Prozess.....	71
2.3.4 Instrumentelle ‚Ethik‘ vs. nichtinstrumentelle Ethik.....	73
2.4 Führungsethik als Ausdruck individueller Verantwortung.....	80
2.4.1 Gründe für ethische Führung.....	82
2.4.2 Modelle ethischer Führung.....	83
2.4.3 Die Tauglichkeit ethischer Theorien im Führungsalltag und in Krisensituationen.....	84
2.4.4 Voraussetzungen ethischer Führung.....	91
	IX

2.4.5	Das Phänomen der ‚moralischen Stummheit‘ und die Bedeutung eines ethischen Klimas .....	93
2.4.6	Ethische Entscheidungsfindung .....	96
2.4.7	Probleme ethischer Führung aus der Sicht junger Führungskräfte .....	97
3	<b>Unternehmensethik und Betriebswirtschaftslehre – wissenschaftstheoretische Aspekte der Integration ökonomischer und moralischer Entscheidungen</b> .....	101
3.1	Gegensätze in der Betriebswirtschaftslehre .....	102
3.1.1	Funktionalistische Ansätze in der Betriebswirtschaftslehre .....	102
3.1.2	Unternehmensethik als analytisches betriebswirtschaftliches Konzept .....	111
3.2	Hauptpositionen in der Wirtschafts- und Unternehmensethik .....	113
3.2.1	Wirtschaftsethik auf der Ebene der Rahmenordnung .....	113
3.2.2	Integrative Unternehmensethik als praktische Sozialökonomie .....	119
3.2.3	Dialogethik als angewandte Unternehmensethik .....	126
3.2.4	Ethik der Governance .....	131
3.3	Ethik als evolutionäre Erkenntnistheorie – Versuch eines Brückenschlags zwischen Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik .....	137
3.3.1	Kritische Rationalität und die „Drei-Welten-Theorie“ Karl Poppers ..	138
3.3.2	Die Diskursethik und die Begründung der <i>moralischen Gültigkeit</i> von Urteilen .....	146
3.3.3	Der präskriptivistische Utilitarismus und die Begründung der <i>formalen Gültigkeit</i> von Urteilen .....	151
3.3.4	Fazit .....	154
4	<b>Ethische Grundlagen der Stakeholdertheorie</b> .....	157
4.1	Stakeholder aus der Sicht der Unternehmung .....	158
4.1.1	Das Stakeholdermodell .....	158
4.1.2	Die deskriptive und metaethische Theorie der Stakeholder-Identifizierung .....	164
4.1.3	Deskriptive Verwendung sowie instrumentelle und/oder normativ-ethische Argumentation auf der Basis der Stakeholder-Theorie .....	176
4.1.3.1	Deskriptive Verwendung der Stakeholdertheorie .....	177
4.1.3.2	Instrumentelle Argumentation auf der Basis der Stakeholdertheorie .....	180
4.1.3.3	Normativ-ethische Argumentation auf der Basis der Stakeholdertheorie .....	183

---

4.1.4	Möglichkeiten des Managements im Rahmen der Stakeholdertheorie .....	190
4.2	Die Unternehmung aus der Sicht der Stakeholder .....	203
4.2.1	Stakeholderwahrnehmung .....	204
4.2.2	Stakeholdererwartungen.....	206
4.2.3	Wettbewerbsvorteile .....	212
4.3	Synthese der normativ-ethischen und instrumentellen Perspektiven ...	219
5	<b>Fallstudie: BP und „Deepwater Horizon“ – die größte Ölkatastrophe in Friedenszeiten</b> .....	227
5.1	In der Nacht nimmt die Katastrophe ihren Lauf .....	227
5.2	Hintergrundinformationen zu BP .....	229
5.3	Die Katastrophenhistorie des Konzerns .....	229
5.4	BP – von „British Petroleum“ zu „Beyond Petroleum“ .....	230
5.5	„Deepwater Horizon“ – die Chronologie der Ereignisse und PR-Maßnahmen .....	231
5.6	Vorwürfe wegen Sicherheitsmängeln .....	233
5.7	Führungsschwächen im Krisenmanagement.....	234
5.8	Das Nachspiel .....	235
	Literaturverzeichnis .....	239
	Stichwortverzeichnis.....	255