

## **Wirtschaftsethische Topologie III – Reflexion und Exploration**

hrsg. von Thomas Beschorner und Marc C. Hübscher

**Beitrag**

- Martin Müller und Virginia Gomes dos Santos: Realität oder Schein  
– Eine qualitative Untersuchung zur Entkopplungsthese bei der  
Umsetzung von Umwelt- und Sozialstandards in Unternehmen 8–26

**Korreferat**

- Patrick Haack 27–32

**Beitrag**

- Karina Becker: Von Florence Nightingale zu Adam Smith? Wenn  
PatientInnen zu KundInnen und Gesundheitsdienstleistungen zu  
Waren werden 33–52

**Korreferat**

- Christoph Schank 53–56

**Beitrag**

- Peter Walgenbach et al.: Wofür übernehmen Unternehmungen  
Verantwortung? Und wie kommunizieren sie ihre  
Verantwortungsübernahme? – Eine explorative Studie 57–80

**Korreferat**

- Bruno Staffelbach 81–84

**Beitrag**

- Georg von Schnurbein: Die Risiken eines Philanthropen –  
Philanthropisches Handeln unter Berücksichtigung  
risikoethischer Entscheidungsansätze 85–103

**Korreferat**

- Marc C. Hübscher 104–109

**Beitrag**

- Christian Hecker: Die Soziale Marktwirtschaft als Ausdruck  
bürgerlicher Werte und Lebensformen – Mentalitätsgeschichtliche  
und institutionenökonomische Überlegungen zum bundes-  
deutschen Wirtschaftsmodell der Nachkriegszeit 110–142

**Korreferat**

- Wolfgang Maaser 143–147

**Dissertation**

- Stefanie Mauksch: More than „Buzz“ – About the Promise and  
Practice of Social Entrepreneurship 148–153

**Rezension**

- 154–158

**Call for Papers**

- 159–162

# **Wofür übernehmen Unternehmungen Verantwortung? Und wie kommunizieren sie ihre Verantwortungsübernahme?\***

## **Eine explorative Studie**

**SUSAN BEYER, STEPHAN BOHN, TONI GRÜNHEID, SEBASTIAN G. M. HÄNDSCHEKE, RALUCA KEREKES, JONAS C. MÜLLER UND PETER WALGENBACH\*\***

Auf der Basis der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie untersuchen wir mithilfe einer empirischen Analyse der Internetkommunikation von drei DAX30-Unternehmungen die Fragen, wofür Unternehmungen Verantwortung übernehmen und wie sie ihre Verantwortungsübernahme kommunizieren. Wir interpretieren die Ergebnisse der Studie mit Blick auf das Verständnis von Unternehmungen im Allgemeinen und innerhalb der Wirtschaftswissenschaften im Besonderen.

Schlagwörter: Verantwortung von Organisationen, Sozialer Akteur, Neo-Institutionalismus, Corporate Citizen, Organisationstheorie

## **For What Do Firms Assume Responsibility and How Do They Communicate It? An Explorative Study**

*In this paper, which is grounded in new institutional theory, we present the results of an empirical study of the internet communication of three German Blue Chip firms on the questions for what firms assume responsibility and how they communicate it. We interpret our results comprehensively and draw conclusions regarding the concept of firms in general and in business administration and economics in particular.*

*Keywords:* Responsibility of Firms, Social Actor, New Institutionalism, Corporate Citizen, Organization Theory

### **1. Einleitung**

Seit geraumer Zeit wird in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur eine kontroverse, vor allem auf philosophisch-theoretischen Argumenten basierende Diskussion

---

\* Beitrag eingereicht am 15.11.2012; nach doppelt verdecktem Gutachterverfahren überarbeitete Fassung angenommen am 16.01.2013.

Dieses Papier entstand im Rahmen des von der Deutschen Forschungsgemeinschaft geförderten Projektes „Mastery of Bricolage or Lost in Translation?“ (Einzelprojekt DFG Geschäftszeichen: WA 2139/12-1).

\*\* Kontaktautor: Prof. Dr. Peter Walgenbach, Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre/Organisation, Führung und Human Resource Management, Friedrich-Schiller-Universität Jena, Carl-Zeiss-Straße 3, D-07743 Jena, Tel.: +49-(0)3641-943130, Fax: +49-(0)3641-943132, E-Mail: peter.walgenbach@uni-jena.de; Forschungsschwerpunkte: Organisationstheorien, Organisationsstruktur, Organisatorischer Wandel; Managementkonzepte.

über das Wesen der Unternehmung und die Verantwortung, die Unternehmungen zukommt (vgl. Whetten et al. 2002), geführt, ohne dass man den Eindruck gewinnen könnte, dass diese Diskussion sich einem Ende nähert. Während einige Autoren eine primäre oder sogar eine ausschließliche Verantwortung für das Erzielen von Gewinnen und eine Verantwortung gegenüber den Anteilseignern der Unternehmung sehen (besonders deutlich in diese Richtung argumentiert Jensen 2002), sprechen andere von einer weitreichenden gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmungen (vgl. bspw. Carroll 1991; Campbell 2007; McWilliams/Siegel 2001). Friedman (1970), der für das erste Lager steht und dessen Beitrag eine große Resonanz erfahren hat, postuliert beispielsweise bezugnehmend auf eine utilitaristische Grundkonzeption: „The social responsibility of business is to increase its profits“. Auf der anderen Seite wird die Unternehmung in jüngerer Zeit im Kontext von Managementkonzepten wie Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship, die eher einer tugendethischen Grundposition zuzuordnen sind, als eigenständiger, bewusst handelnder und unmittelbar verantwortlicher Akteur – als Weltbürger mit Rechten und Pflichten – gedacht (vgl. neben den oben genannten Autoren die Kommission der Europäischen Gemeinschaft 2001 sowie Matten/Crane 2005).

Wir wollen uns in unserem Beitrag nicht in diese Diskussion einmischen, sondern beleuchten, wie die behandelten Unternehmungen sich in Hinblick auf diese Thematik positionieren. Daher werden wir die unterschiedlichen Argumente und Positionen in der aktuellen Diskussion zur Verantwortung von Unternehmungen nicht tiefgehend darstellen, sondern die Beantwortung der aufgeworfenen Fragen empirisch angehen. Wir möchten wissen, wofür Unternehmungen Verantwortung übernehmen und wie sie die Übernahme von Verantwortung kommunizieren. Dazu benötigen wir einen theoretischen Ansatz, der beide philosophischen Grundpositionen empirisch zu fassen vermag und diesen Positionen neutral gegenübersteht. Einen solchen Ansatz bietet die neoinstitutionalistische Organisationstheorie. Innerhalb dieser Theorie fokussieren wir auf das Konzept des agenthaften Akteurs, das von Meyer und Jepperson (2000) eingeführt wurde. Mit ihnen betrachten wir die Verantwortungsübernahme von Unternehmungen als das Ergebnis sozialer Konstruktionsprozesse, durch die Unternehmungen zu agenthaften Akteuren werden, die die eigenen oder die Interessen anderer Akteure und/oder übergeordnete Prinzipien umsetzen. Es liegt bereits eine Reihe von Analysen zur Verantwortung von Unternehmen im Rahmen der Diffusion des Managementkonzeptes Corporate Social Responsibility aus einer neoinstitutionalistischen Perspektive vor (vgl. z.B. Campbell 2007; Höllerer 2012). Unseres Wissens fokussiert jedoch keine Arbeit das Konzept des agenthaften Akteurs. Wir halten die Konzeption von Meyer und Jepperson (2000) für in besonderer Weise geeignet, die von Unternehmungen kommunizierte Verantwortungsübernahme zu untersuchen.

In einem ersten Schritt werden wir das für unsere Studie wichtige Konzept des agenthaften Akteurs kurz vorstellen. Anschließend präsentieren wir – nach einer Darstellung unseres methodischen Vorgehens – die Befunde unserer qualitativ-explorativen und komparativen Studie und zeigen, *wofür* Unternehmungen die Übernahme von Verantwortung kommunizieren und *wie* die Kommunikation der Verantwortungsübernahme durch Unternehmungen erfolgt. Am Ende unseres Beitrags werden wir die Ergebnisse unserer Studie diskutieren und Implikationen für das Verständnis von Unternehmungen ableiten.

## 2. Theoretischer Rahmen der Studie

Die Vorstellung, dass Gesellschaften aus „Akteuren“ bestehen, die verantwortlich handeln, ist heute gemeinhin akzeptiert (vgl. Coleman 1990; Felsch 2010; Ortmann 2010). In modernen Gesellschaften werden im Wesentlichen drei Gruppen von Akteuren unterschieden: Individuen, Organisationen und Staaten (vgl. Meyer/Jepperson 2000). Akteure, die sich diesen Kategorien zurechnen lassen, gelten im Alltagsverständnis als eigenständige und natürliche Einheiten, denen Handlungen zugerechnet werden können und auch werden. In der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie wird diese Konzeptualisierung von Akteuren jedoch problematisiert. Es wird argumentiert, dass die Akteure der modernen Gesellschaft – Individuen, Organisationen und Staaten – keine ontologische Gegebenheit, sondern Ergebnis einer kulturellen Konstruktion sozialer Agentschaft sind (vgl. Meyer/Jepperson 2000; Drori et al. 2009; für einen Überblick vgl. Walgenbach/Meyer 2008), wobei unter Agentschaft die legitime Vertretung eines oder mehrerer legitimierter Prinzipale verstanden wird.

Organisationen, wozu auch Unternehmungen gehören, wurden insbesondere im Zuge der Aufklärung als eigenständige Akteure sozial konstruiert (vgl. Pedersen/Dobbin 1997). Eine Voraussetzung für die „Erfindung“ dieser Akteure war die Erkenntnis, dass auch nicht-menschlichen Entitäten Rechte und Verantwortung übertragen bzw. zugeschrieben werden können. Akteuren wird die Fähigkeit und die Verantwortung zugesprochen, (1) im Verhältnis zu sich selbst und (2) im Verhältnis zueinander als „Andere“ zu agieren sowie (3) für Einheiten, die selbst keine Akteure sind, und (4) den umfassenden kulturellen Rahmen zu handeln. Der Akteur ist demnach ein agenthafter Akteur, der auf der Basis institutionalisierter oder kultureller Regelungen autorisiert ist, für sich selbst (*Agentschaft für das Selbst*), für andere Akteure (*Agentschaft für andere Akteure*) oder Nicht-Akteure (*Agentschaft für andere Nicht-Akteure*) und für den kulturellen Rahmen (*Agentschaft für Prinzipien*) zu handeln.

- (1) Der moderne Akteur kann nach Meyer und Jepperson (2000) zunächst einmal als Agent für das Selbst (*Agentschaft für das Selbst*) verstanden werden. Die Autoren betonen, dass beispielsweise das agenthafte Individuum, das bestimmte, dem Anschein nach in seiner Persönlichkeit oder seinem Lebensentwurf liegende Ziele verfolgt und nach Selbstverwirklichung strebt, keine „natürlich“ existierende Entität, sondern ein Resultat der modernen Kultur ist – ebenso wie der souveräne Staat, der die Ziele einer nationalen Gesellschaft verfolgt, oder die Organisation, die ihre legitimierten Interessen zu realisieren versucht. Die Ziele und Handlungsweisen dieser Akteure sind nicht individuell oder singulär, sondern in beträchtlichem Maße standardisiert und in Form von Skripten vorgegeben.

In dem Maße, in dem sich Individuen, Organisationen und Nationalstaaten zu legitimierten Agenten für ihre Interessen entwickeln, übernehmen sie die standardisierend wirkende Verantwortung, sozial konstruierte moralische Prinzipien zu inszenieren (s.u.), die ihnen auferlegt werden. Sowohl der Prinzipal als auch der Agent stehen dabei im Zentrum einer beträchtlichen Menge von Kulturproduktion. Was die Seite des Prinzipals angeht, so finden sich beispielsweise in Bezug auf das Individuum die Ideologien der Selbstentfaltung und Selbstverwirklichung. Auf der Ebene der Organisation finden sich Partizipations- und

Repräsentationsstrukturen und auf der Ebene von Staaten die Ideen einer kulturellen Vielfalt und staatlicher Souveränität.

- (2) Weil nun moderne Akteure in ihren Aktivitäten standardisiert und stilisiert sind und von einer Vielzahl externer kultureller Definitionen und sozialer Strukturen gestützt werden, können sie leicht von der Agentschaft für das Selbst zur *Agentschaft für andere Akteure* wechseln, und zwar unabhängig davon, ob diese anderen Akteure nun Staaten, Organisationen oder Individuen sind. Nach Meyer und Jepperson (2000) ist es ein auffälliges Merkmal des modernen Gesellschaftssystems, mit welcher Leichtigkeit seine Akteure als Agenten für andere Akteure handeln können. Individuen tun dies schnell und problemlos, etwa als Angestellte und Berater von Unternehmungen oder als Freunde und Ratgeber. Nur aufgrund der Standardisierung und Stilisierung können Individuen innerhalb kürzester Zeit andere Individuen über deren wahre Interessen aufklären, oder sie können mit bestem Wissen und Gewissen als Berater von Organisationen auftreten, von denen sie zuvor kein Wort gehört haben. Unternehmungen können andere Organisationen in ihren Aktivitäten unterstützen und Staaten können Soldaten für UN-Missionen zur Verfügungen stellen oder anderen Staaten mit Ratschlägen und Konzepten zur Bekämpfung von Schuldenkrisen zur Seite stehen.
- (3) Moderne Akteure werden nach Meyer und Jepperson (2000) auch als Agenten der gedachten Interessen von Einheiten ohne Akteursstatus (*Agentschaft für Einheiten ohne Akteursstatus*) tätig, die im kulturellen System anerkannt sind. Zum Beispiel können Individuen, Organisationen und Staaten ihre Agentschaft im Namen des Ökosystems, des Regenwaldes oder der Artenvielfalt einsetzen.
- (4) Neben den drei bisher angeführten Agentschaften verweisen Meyer und Jepperson (2000) auf eine vierte, nämlich die *Agentschaft für Prinzipien* (d.h. für die kulturelle Autorität). Sie betonen damit, dass es noch einen vierten Prinzipal gibt, der so gut wie immer mit im Spiel ist, und zwar in der folgenden Form: Mit seinem Status als autorisierter Agent übernimmt der anständige, d.h. der den institutionalisierten moralischen Vorstellungen genügende moderne Akteur auch die Verantwortung, als Agent für die gedachten natürlichen und moralischen Gesetze und Werte zu handeln. Andernfalls setzt er sich dem Vorwurf der Inkompétence oder der Korruption aus. Im Extremfall ist er ausschließlich ein Agent von Prinzipien. Die „priesterliche Haltung“, die mit dieser reinen Agentschaft für Prinzipien verbunden ist, besitzt in der modernen Gesellschaft ein hohes Ansehen. Die Quelle dieses Ansehens liegt in der Haltung zum reinen Anderen, d.h. beispielsweise in der Behauptung, für allgemeine Wahrheiten und höhere Werte zu sprechen, die jede konkrete Situation und jedes einzelne Interesse transzendentieren (vgl. Meyer 1994). Diese Agentschaft kann sich beispielweise auf die soziale Verantwortung, den ökonomischen Profit zu steigern, beziehen (vgl. sehr deutlich in diese Richtung Friedman 1970).

Gemäß der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie ist es also die moderne Gesellschaft, die den Akteur hervorbringt. Der Akteur füllt lediglich Rollen aus und setzt vorgegebene Skripte um. Der kulturelle Rahmen, der die Vorstellungen von kompetenten Akteuren enthält, wird kontinuierlich ausgeweitet. Im Rahmen dieser

Kulturproduktion hat sich etwa neben der Vorstellung von Unternehmungen als Einheiten, die die Aufgabe der Bereitstellung von Gütern oder Dienstleistungen erfüllen und die das Ziel der Generierung eines Profits haben, eine Vorstellung herausgebildet, nach der Unternehmungen eine weitreichende soziale Verantwortung gegenüber einer Vielzahl von externen Anspruchsgruppen und Prinzipien haben. Unternehmungen, die die Übernahme rationalisierter Modelle und Vorstellungen von kompetenten und guten Unternehmungen verweigern, wird Legitimität und damit die Basis für den Zufluss von Ressourcen entzogen (vgl. Meyer/Rowan 1977).

Die nun empirisch zu klärende Frage bezieht sich auf die von den Unternehmungen kommunizierte Verantwortungsübernahme. Dabei interessieren einerseits die Inhalte der Verantwortungsübernahme, d.h., *wofür* die Unternehmungen die Übernahme von Verantwortung kommunizieren. Andererseits soll aber auch das *Wie*, d.h. die Art und Weise der Kommunikation der Verantwortungsübernahme, beleuchtet werden.

### 3. Daten und Methode

#### 3.1 Stichprobe

Für unsere Studie wurden drei große deutsche Unternehmungen ausgewählt, deren Internet-Seiten wir analysiert haben. Es handelt sich um die Daimler AG, die Deutsche Bank AG und die E.ON AG. Die Auswahl der Unternehmungen erfolgte auf der Basis theoretischer Vorüberlegungen (vgl. Glaser/Strauss 1967). Die Methode des „theoretical sampling“ wird genutzt, um auf der einen Seite eine Vergleichbarkeit der untersuchten Fälle zu ermöglichen und um auf der anderen Seite die untersuchten Fälle aufgrund von theoretischen Vorüberlegungen gegebenenfalls kontrastieren zu können. In diesem Sinne wollten wir in unserer Untersuchung bestimmte Merkmale der Fallstudienunternehmungen konstant halten, während wir bei einem anderen Faktor, der einen wesentlichen Einfluss auf die Art und den Umfang der Verantwortungsübernahme haben könnte, Unternehmungen ausgewählt haben, die sich deutlich voneinander unterscheiden. Die Erwartungen, die an produzierende Unternehmungen gerichtet werden, dürften sich von den Erwartungen, mit denen sich Dienstleister konfrontiert sehen, deutlich unterscheiden.

Bei allen drei Unternehmungen handelt es sich um deutsche Unternehmungen, die im DAX30 gelistet sind. Sie nehmen mit ihrer Notierung eine bedeutende Stellung in der deutschen Wirtschaft ein. Auch aus diesem Grund kommt ihnen eine große öffentliche Aufmerksamkeit zu. In Bezug auf den institutionellen Druck, dem sie ausgesetzt sind, dürften sich alle im DAX30 gelisteten Unternehmungen ähnlich sein. Die drei von uns gewählten Unternehmungen unterscheiden sich jedoch insbesondere hinsichtlich ihrer Branchenzugehörigkeit und damit, wie wir vermuten, hinsichtlich ihrer grundlegenden Affinität zu den auf ihre Produkte bzw. Leistungen bezogenen Aspekten der Verantwortungsübernahme.

#### 3.2 Datenerhebung und -bereinigung

Wir haben die gesamte auf den Internetseiten der oben genannten Unternehmungen verfügbare Kommunikation erhoben. Dazu haben wir die Webseiten der drei Unternehmungen vom 14. August 2011 bis zum 30. August 2011 gecrawlt, wobei eine Ver-

sion des Heritrix-Crawlers<sup>1</sup> zur Anwendung gebracht wurde. Ausgehend von der Homepage jeder Unternehmung wurden alle HTML- und PDF-Dokumente heruntergeladen und anschließend in Paragraphen zerlegt. Die Grundlage der empirischen Analyse bilden diejenigen Paragraphen, in denen der Begriff „Verantwortung“ genannt wurde. Auf den Homepages der drei analysierten Unternehmungen wurden 16.950 Paragraphen, die den Begriff „Verantwortung“ enthalten, identifiziert. Eine erste Einsicht in die Datengrundlage zeigte, dass viele Textstellen wiederholt auf unterschiedlichen Internetseiten einer Unternehmung auftreten, so dass ein und dieselbe Paragraph mehrmals in den Daten vorhanden war. Weil sich wiederholende Textstellen (im Rahmen einer explorativen qualitativen Studie) zu keinen wesentlichen neuen Einsichten führen und um den Aufwand bei der Datenanalyse zu reduzieren, wurden im Vorfeld der Inhaltsanalyse die Daten von sich wiederholenden Paragraphen<sup>2</sup> automatisiert bereinigt. Im Rahmen der Datenaufbereitung für die qualitative Analyse wurden alle verbleibenden Paragraphen anschließend von mindestens einer Autorin/einem Autor dieses Papiers vollständig gelesen. Von der qualitativen Analyse wurden dabei alle Paragraphen ausgeschlossen, welche kein Satzformat aufwiesen, wie etwa Menüelemente oder Kopf- und Fußzeilen (z.B. „Privatkunden – Über E.ON – Verantwortung/Engagement“<sup>3</sup>). Gleichzeitig wurden die durch die Dokumentenzergliederung unvollständig erhobenen Paragraphen wieder hergestellt (weniger als ein Prozent der Datengrundlage war hiervon betroffen). Insgesamt flossen 3.109 singuläre Paragraphen in unsere Analyse ein (vgl. Tabelle 1).

| HTML           |                  |                  |                       |                         |
|----------------|------------------|------------------|-----------------------|-------------------------|
| Unternehmungen | Gecrawlte Seiten | Alle Paragraphen | Singuläre Paragraphen | Analysierte Paragraphen |
| E.ON           | 36.445           | 862              | 42                    | 32                      |
| Daimler        | 160.403          | 493              | 82                    | 63                      |
| Deutsche Bank  | 104.926          | 6.180            | 209                   | 78                      |
| PDF            |                  |                  |                       |                         |
| E.ON           | 1.810            | 5.093            | 811                   | 249                     |
| Daimler        | 6.760            | 1.973            | 1.063                 | 534                     |
| Deutsche Bank  | 2.887            | 2.349            | 902                   | 307                     |
| Gesamt         | <u>313.231</u>   | <u>16.950</u>    | <u>3.109</u>          | <u>1.263</u>            |

Tabelle 1: Zusammenfassende Darstellung der Datengrundlage  
(Quelle: eigene Darstellung)

### 3.3 Datenanalyse

Wir haben die Daten ausgehend von unseren beiden Ausgangsfragen, *wofür* Unternehmungen die Übernahme von Verantwortung kommunizieren und *wie* sie diese Verantwortungsübernahme kommunizieren, untersucht. Zunächst las ein Autor alle

<sup>1</sup> Entwickelt vom „Internet Archive“-Projekt (web.archive.com).

<sup>2</sup> Dabei handelt es sich um identische Textabschnitte. Sehr ähnliche Paragraphen sind hingegen in die Analyse eingegangen.

<sup>3</sup> Link: [https://www.eon.de/de/eonde/pk/ueberEon/Verantwortung\\_Engagement/index.htm](https://www.eon.de/de/eonde/pk/ueberEon/Verantwortung_Engagement/index.htm) (zuletzt abgerufen am 30.10.2013).

identifizierten Textpassagen der Internetseiten einer der betrachteten Unternehmungen<sup>4</sup> vollständig und erstellte dabei induktiv ein Kategoriensystem, dem die Textpassagen des Ausgangsmaterials der zunächst betrachteten Unternehmung zugeordnet wurden (vgl. Glaser/Strauss 1967). Das entwickelte Kategoriensystem umfasste zehn Oberkategorien.

Die erste Oberkategorie bezieht sich auf unsere erste Forschungsfrage, nämlich die Frage, wofür Unternehmungen die Übernahme von Verantwortung kommunizieren. Hier wurde einerseits zwischen Paragraphen, in denen sich eine oder mehrere Verantwortungsübernahmen im Sinne unseres theoretischen Bezugsrahmens finden, und andererseits zwischen Paragraphen, in denen sich keine entsprechende Bezugnahme findet oder die z.B. aufgrund formaler Charakteristika nicht eindeutig zugeordnet werden konnten, unterschieden. In der zuletzt genannten Subkategorie wurden insoweit alle Paragraphen erfasst, die sich ausschließlich auf eine organisationsinterne (auf die Stelle oder die Abteilung bezogene) Verantwortung oder eine technische, d.h. auf den Leistungserstellungsprozess bezogene Verantwortung, beziehen. In gleicher Weise sind alle Textabschnitte, die eine Aufgabenbeziehung, z.B. eine Lieferbeziehung zwischen der Daimler AG und einer anderen Organisation, betreffen, dieser Subkategorie zugeordnet worden. Gleches betrifft Paragraphen, die die Verantwortung einer dritten, nicht zur Unternehmung gehörenden Organisation (z.B. Lieferant, Kunde etc.) zum Thema haben. Auch Aussagen von anderen Organisationen, die sich auf den Internetseiten der betrachteten Unternehmung finden, wie z.B. Aussagen der jeweils den Jahresabschluss prüfenden Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Gegenanträge von Aktionären und Aktionärsgruppen sowie Aussagen von Beratern oder Forschungsinstituten, wurden dieser Subkategorie zugeordnet.<sup>5</sup> Alle Paragraphen, die dieser Subkategorie zugeordnet wurden, fanden in den weiteren Analysen keine weitere Beachtung. Anders formuliert, unsere Analysen, deren Ergebnisse wir in Abschnitt 4.2 präsentieren, beziehen sich ausschließlich auf Verantwortungsdimensionen, die sich unter den Obergriff der Verantwortungsübernahme der Unternehmung fügen und die sich als Übernahmen von Verantwortung im Sinne unserer theoretischen Grundkonzeption interpretieren lassen. Es erscheint uns, um die Ergebnisse unserer Studie zu qualifizieren, wichtig zu betonen, dass von den 3.109 anfänglich als relevant identifizierten Paragraphen am Ende des Kategorisierungsprozesses nur 1.263 (d.h. ca. 40,1 Prozent) in die weiterführenden Analysen in Abschnitt 4.2 eingegangen sind. Diese 1.263 Paragraphen wurden in der Folge zunächst auf der Ebene der Sätze bzw. der Satzteile, die den Begriff „Verantwortung“ enthalten, und mit Blick auf die Frage, wofür im Sinne unserer theoretischen Konzeption Unternehmungen die Übernahme von Verantwortung kommunizieren, untersucht. Diese Analyse erfolgte in einem ersten Schritt manuell.

Die betrachteten Sätze umfassen je nach Kontext einige Wörter vor dem Wort „Verantwortung“ und einige Wörter danach, da im Deutschen die Art der Verantwortungsübernahme grundsätzlich auf zweierlei Weise dargestellt werden kann. Zum

<sup>4</sup> Die Wahl fiel auf die Daimler AG, weil es das Unternehmen mit den meisten singulären Paragraphen in unserer Analyse ist.

<sup>5</sup> Die Intercoder-Reliability bei der Unterscheidung zwischen den für unsere Analysen als relevant eingestuften und den als nicht relevant eingestuften Paragraphen beträgt 97,38 Prozent.

einen dadurch, dass der Begriff „Verantwortung“ mit einem Adjektiv versehen wird (z.B. soziale Verantwortung), zum anderen durch die Kombination des Begriffs „Verantwortung“ mit einer Präposition und einem Objekt (z.B. „Verantwortung für die Umwelt“ oder „Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern“). Beobachtet wurden jedoch auch Kombinationen der beiden dargestellten Möglichkeiten (z.B. „nachhaltige Verantwortung im Umweltschutz“). Die typischen Wortkombinationen (Phrasen) (z.B. „Verantwortung für die Umwelt“) innerhalb der Sätze wurden von den einzelnen Kodierern erfasst. Anschließend wurde die Häufigkeit des Vorkommens der Phrasen automatisch (d.h. computergestützt) ausgezählt. In einem weiteren Schritt wurden diese Phrasen zerlegt, d.h. die Satzteile vor dem Wort „Verantwortung“ und die Satzteile nach dem Wort „Verantwortung“ wurden jeweils separat gefasst und ihre Häufigkeiten ausgezählt. Zudem wurden Formulierungen, die verknüpfte Objekte enthielten (z.B. „Verantwortung für unsere Mitarbeiter, unsere Gesellschaft und unsere Umwelt“), separiert gefasst („Verantwortung für die Mitarbeiter“, „Verantwortung für die Gesellschaft“ usw.), um eine klare Zuordnung zu den unterschiedlichen Arten des Akteurseins im Sinne unseres theoretischen Rahmens vornehmen zu können. Die Ergebnisse dieser Analysen finden sich in Abschnitt 4.1.

Mit Blick auf die zweite Forschungsfrage, wie Unternehmungen die Übernahme von Verantwortung kommunizieren, wurden auf der Grundlage des Datenmaterials der zuerst betrachteten Unternehmung induktiv neun Kategorien gebildet, die verschiedene Aspekte der Verantwortungsübernahme in den Blick nehmen und die sich in den Abschnittsüberschriften des Ergebnisteils 4.2 gespiegelt finden. Den Kategorien wurden aus dem Ausgangsdatenmaterial Textpassagen zugeordnet, die die Relevanz und unterschiedliche Ausprägungen der gebildeten Kategorien illustrieren.

Auf der Basis des so gebildeten Kategoriensystems und beispielhafter Textpassagen analysierten in einem ersten Schritt drei andere Autor/inn/en unabhängig voneinander die Textpassagen der Internetseiten der beiden verbleibenden Unternehmungen und ordneten die Paragraphen den Kategorien zu. Neben der Zuordnung der Paragraphen zu den gebildeten Kategorien hatten sie zudem die Aufgabe, die Notwendigkeit einer Erweiterung oder Anpassung des Kategoriensystems anhand der untersuchten Textpassagen zu prüfen. Neue, nicht in das Kategoriensystem passende Passagen konnten jedoch nicht identifiziert werden. Im Anschluss an diese Aufgabe wurden die wenigen Passagen, in denen unterschiedliche Zuordnungen zu den gebildeten Kategorien vorgenommen wurden, solange gemeinsam diskutiert, bis eine einhellige Interpretation gefunden wurde. Dies sollte dazu dienen, ein einheitliches Verständnis der Kategorien zu erlangen. Verbliebene Unklarheiten diskutierten die drei Autor/inn/en mit dem Kodierer, der das ursprüngliche Kategoriensystem erstellt hatte. Das gesamte Vorgehen orientierte sich dabei an den Leitlinien der qualitativen Inhaltsanalyse (vgl. Miles/Huberman 1994). Nach diesen beiden Schritten des Interpretationsangleichungsprozesses teilten sich die drei Autor/inn/en die verbliebenen Paragraphen auf und kodierten sie unabhängig voneinander. Hierbei wurde nochmals ein Drittel der Paragraphen der Unternehmung kodiert, die zuerst nur der induktiven Kategorienbildung gedient hatte, um die einheitliche Kodierung aller drei Unternehmungen zu gewährleisten und zu überprüfen.

Aus der Vielzahl der den unterschiedlichen Kategorien zugeordneten Paragraphen wurden für den folgenden Ergebnisteil (vgl. Abschnitt 4.2) jedoch nur solche ausgewählt, in denen die Relevanz der Kategorie und die wesentlichen Aspekte dieser Kategorie besonders deutlich hervortreten. In diesem Sinne handelt es sich bei den im Ergebnisteil der Studie präsentierten Befunden um eine im Weberschen Sinne idealtypische Darstellung eines empirisch beobachteten Phänomens (vgl. Weber 1972/1922).

#### 4. Ergebnisse der Untersuchung

##### 4.1 Wofür übernehmen Unternehmungen Verantwortung?

Wie wir im Methodenteil dargelegt haben, kann Verantwortung und Verantwortungsübernahme grundsätzlich auf zweierlei Weise dargestellt werden: 1) indem der Begriff „Verantwortung“ mit einem Adjektiv verknüpft wird oder 2) durch die Kombination des Begriffs „Verantwortung“ mit einer Präposition und einem Objekt. In diesen unterschiedlichen Verknüpfungen des Begriffs „Verantwortung“ wird auch die Positionierung der Unternehmung gegenüber sich selbst und ihrer Umwelt deutlich.

###### 4.1.1 Präpositionen und Objekte

Mit Blick auf die Präpositionen und Objekte lassen sich zwei Ergebnisse festhalten:

- (1) Alle untersuchten Unternehmungen perzipieren eine sie umgebende Umwelt und die Erwartung einer Übernahme von Verantwortung, was sich in der Verknüpfung des Begriffs „Verantwortung“ mit der Präposition „gegenüber“ spiegelt. Alle drei Unternehmungen signalisieren sehr deutlich, dass sie eine Verantwortung gegenüber unterschiedlichen Akteuren und Nicht-Akteuren wahrnehmen. Sie äußern eine wahrgenommene Verantwortung gegenüber den Beschäftigten/Mitarbeitern, gegenüber der Umwelt, gegenüber der Gesellschaft, gegenüber Kunden und gegenüber Aktionären. Vereinzelt wird eine wahrgenommene Verantwortung gegenüber dem Gemeinwesen oder gegenüber politisch-gesellschaftlichen Institutionen kommuniziert (vgl. Tabelle 2). Eine Verantwortung gegenüber dem „Selbst“ oder gegenüber Prinzipien im Sinne der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie wird jedoch nicht kommuniziert. Eine ähnliche Stoßrichtung haben auch die Verknüpfungen des Begriffs „Verantwortung“ mit den Präpositionen „in“ oder „im“, wie z.B. Verantwortung im Umweltschutz oder Verantwortung in der Gesellschaft, „als“ sowie „bei“ und „beim“ (vgl. Tabelle 2). Auch in diesen Verknüpfungen wird deutlich, dass es sich um Perzeptionen von Verantwortungszuordnungen handelt, deren Wahrnehmung die Unternehmungen an ihre Umwelt rückmelden.
- (2) Die Unternehmungen kommunizieren aber nicht nur die Perzeption einer erwarteten Verantwortungsübernahme gegenüber bestimmten Akteuren und Nicht-Akteuren und insofern die Wahrnehmung der Anwesenheit anderer Akteure und Nicht-Akteure, sondern sie erklären, dass sie Verantwortung quasi von sich aus übernehmen, was durch die Verknüpfung des Begriffs „Verantwortung“ mit der Präposition „für“ deutlich wird. Alle drei von uns untersuchten Unternehmungen äußern, dass sie Verantwortung für die Umwelt, für die Gesellschaft, für die Region bzw. die Entwicklung der Region und für die Be-

beschäftigten/Mitarbeiter übernehmen. Immerhin zwei der drei betrachteten Unternehmungen kommunizieren darüber hinaus Verantwortung für den Umwelt- und Klimaschutz, die Zukunft und das Gemeinwesen. Allerdings fällt die Verantwortungsübernahme „für die Umwelt“ bei der Deutschen Bank AG deutlich verhaltener aus als bei den beiden anderen Unternehmungen, was durch die Leistungen und Produkte der Deutschen Bank bedingt sein dürfte.

Durch diese Art der Verantwortungsübernahme werden die Unternehmungen zu agenthaften Akteuren. Sie äußern, dass sie im Interesse und für andere Akteure oder Nicht-Akteure handeln bzw. die bestehende Erwartung verstanden haben, dass sie im Interesse dieser anderen Akteure und Nicht-Akteure handeln sollten. Zwei Unternehmungen kommunizieren hier jedoch auch und über die im Kontext einer „Verantwortung gegenüber“ zum Ausdruck gebrachte Verantwortung hinaus, dass sie Verantwortung für wirtschaftliches Handeln haben. Sie treten insofern im Sinne der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie auch als Agenten für ein Prinzip gegenüber ihrer Umwelt auf. Darüber hinaus fällt auf, dass einige der Einmalnennungen spezifische, mit der Sachaufgabe der Unternehmungen (dem Selbst) zusammenhängende Verantwortungsübernahmen kommunizieren, so z.B. die Verantwortung für Gas-/Energieversorgung (E.ON AG) oder die Verantwortung für nachhaltige Mobilität (Daimler AG) (vgl. Tabelle 2).

#### 4.1.2 Adjektive

Die untersuchten Unternehmungen kommunizieren zudem eine Agentschaft für Prinzipien im Sinne der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie. Dies wird durch die Betrachtung der Verknüpfungen von Adjektiven mit dem Begriff „Verantwortung“ besonders deutlich. Alle drei Unternehmungen kommunizieren auf ihren Internetseiten gesellschaftliche Verantwortung (in 425 Paragraphen), soziale Verantwortung (in 143 Paragraphen), ökologische Verantwortung (in 59 Paragraphen), aber auch – wenn auch deutlich schwächer ausgeprägt – ökonomische Verantwortung (in 19 Paragraphen) und unternehmerische Verantwortung (in 16 Paragraphen) (vgl. Tabelle 3).

Insgesamt wird deutlich, dass Unternehmungen primär eine Agentschaft für Prinzipien, die nicht Shareholder sind, und für Prinzipien, die nicht ökonomischer Natur sind, kommunizieren. Shareholder und deren Interessen spielen in der Kommunikation der Unternehmen zwar eine Rolle, aber eine eher untergeordnete.

### 4.2 Wie kommunizieren Unternehmungen die Übernahme von Verantwortung?

Die Analyse des „Wie“ der Verantwortungsübernahme am Beispiel der drei untersuchten Unternehmungen bedeutet in unserer Studie die Untersuchung von Sprache bzw. Rhetorik und nicht die Untersuchung von Handeln (vgl. Brunsson 1989). In den folgenden Unterabschnitten stellen wir prägnante Beispiele für die auf der Basis des Datenmaterials induktiv gebildeten Kategorien vor, mit denen verdeutlicht wird, wie Unternehmungen die Übernahme von Verantwortung auf ihren Internetseiten darstellen.

| Kategorien   | Anzahl Paragraphen |           |           |           |
|--|--------------------|-----------|-----------|-----------|
|  | Gesamt             | Daimler   | Dt. Bank  | E.ON      |
| <b>GEGENÜBER</b>   |                    |           |           |           |
| Verantwortung gegenüber Beschäftigten bzw. Mitarbeitern        | 23                 | 11        | 5         | 7         |
| Verantwortung gegenüber der Umwelt                             | 12                 | 8         | 1         | 3         |
| Verantwortung gegenüber der Gesellschaft                       | 11                 | 2         | 6         | 3         |
| Verantwortung gegenüber Kunden                                 | 8                  | 2         | 4         | 2         |
| Verantwortung gegenüber den Menschen                           | 4                  | 3         | 0         | 1         |
| Verantwortung gegenüber Aktionären                             | 3                  | 1         | 1         | 1         |
| Verantwortung gegenüber Stakeholdern                           | 3                  | 0         | 2         | 1         |
| Verantwortung gegenüber Shareholdern                           | 2                  | 0         | 0         | 2         |
| Verantwortung gegenüber dem Gemeinwesen                        | 1                  | 1         | 0         | 0         |
| Verantwortung ggü. politisch-gesellschaftlichen Institutionen  | 1                  | 1         | 0         | 0         |
| Verantwortung gegenüber Verbrauchern                           | 1                  | 0         | 0         | 1         |
| <b>Gesamt</b>  | <b>69</b>          | <b>29</b> | <b>19</b> | <b>21</b> |
| <b>IN / IM</b>   |                    |           |           |           |
| Verantwortung im Umweltschutz                                  | 12                 | 12        | 0         | 0         |
| Verantwortung in der Gesellschaft                              | 7                  | 6         | 1         | 0         |
| Verantwortung in einer globalen Welt                           | 2                  | 0         | 2         | 0         |
| Verantwortung in heutiger Zeit                                 | 2                  | 0         | 2         | 0         |
| Verantwortung im gesellschaftlichen und politischen Umfeld     | 1                  | 0         | 0         | 1         |
| Verantwortung in der Region                                    | 1                  | 0         | 0         | 1         |
| Verantwortung in der Unternehmensführung                       | 1                  | 0         | 1         | 0         |
| Verantwortung in einer Kultur der Vielfalt                     | 1                  | 0         | 1         | 0         |
| Verantwortung im Markt   | 0                  | 0         | 0         | 0         |
| <b>Gesamt</b>  | <b>27</b>          | <b>18</b> | <b>7</b>  | <b>2</b>  |
| <b>ALS</b>   |                    |           |           |           |
| Verantwortung als Arbeitgeber                                  | 6                  | 4         | 2         | 0         |
| Verantwortung als Unternehmensbürger                           | 3                  | 0         | 3         | 0         |
| Verantwortung als Corporate Citizen                            | 2                  | 0         | 2         | 0         |
| Verantwortung als Finanzdienstleister                          | 1                  | 0         | 1         | 0         |
| Verantwortung als Motoren der Wirtschaft                       | 1                  | 0         | 1         | 0         |
| <b>Gesamt</b>  | <b>13</b>          | <b>4</b>  | <b>9</b>  | <b>0</b>  |
| <b>BEI/BEIM</b>  |                    |           |           |           |
| Verantwortung beim Klimaschutz                                 | 2                  | 0         | 0         | 2         |
| Verantwortung bei der Ausbildung                               | 1                  | 0         | 0         | 1         |
| Verantwortung bei d. Entwicklung von Kindern und Jugendlichen  | 1                  | 0         | 0         | 1         |
| <b>Gesamt</b>  | <b>4</b>           | <b>0</b>  | <b>0</b>  | <b>4</b>  |
| <b>ZUR/ZUM</b>   |                    |           |           |           |
| Verantwortung zum Handeln                                      | 1                  | 0         | 1         | 0         |
| Verantwortung zur Ressourcenschonung                           | 1                  | 1         | 0         | 0         |
| Verantwortung zur Schaffung v. Ausbildungs- und Arbeitsplätzen | 1                  | 0         | 1         | 0         |
| <b>Gesamt</b>  | <b>3</b>           | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>0</b>  |

Tabelle 2: Präpositionen und Objekte (Fortführung nächste Seite)

| FÜR  | Gesamt     | Daimler   | Dt. Bank  | E.ON      |
|--|------------|-----------|-----------|-----------|
| Verantwortung für Umwelt   | 51         | 36        | 2         | 13        |
| Verantwortung für Gesellschaft   | 45         | 18        | 10        | 17        |
| Verantwortung für Region bzw. Entwicklung der Region   | 8          | 2         | 1         | 5         |
| Verantwortung für Beschäftigten / Mitarbeiter  | 8          | 2         | 2         | 4         |
| Verantwortung für sich   | 7          | 0         | 6         | 1         |
| Verantwortung für Umwelt- bzw. Klimaschutz   | 6          | 3         | 0         | 3         |
| Verantwortung für künftige bzw. nachfolgende Generationen                                      | 6          | 0         | 0         | 6         |
| Verantwortung für Kunden   | 6          | 1         | 0         | 5         |
| Verantwortung für Gas- bzw. Energieversorgung  | 5          | 0         | 0         | 5         |
| Verantwortung für Gemeinwesen  | 5          | 3         | 0         | 2         |
| Verantwortung für Kollegen   | 5          | 0         | 0         | 5         |
| Verantwortung für Lieferanten  | 5          | 0         | 0         | 5         |
| Verantwortung für (wirtschaftliches) Handeln   | 4          | 2         | 2         | 0         |
| Verantwortung für Mensch   | 4          | 4         | 0         | 0         |
| Verantwortung für Zukunft  | 4          | 3         | 0         | 1         |
| Verantwortung für andere   | 2          | 0         | 2         | 0         |
| Verantwortung für Gemeinden  | 2          | 1         | 0         | 1         |
| Verantwortung für andere Kulturen  | 1          | 0         | 1         | 0         |
| Verantwortung für gesellschaftliches Leben   | 1          | 0         | 0         | 1         |
| Verantwortung für finanziellen Erfolg  | 1          | 0         | 1         | 0         |
| Verantwortung für die Absicherung verschiedener Lebensrisiken                                  | 1          | 0         | 1         | 0         |
| Verantwortung für die Bereitstellung von Energieprodukten                                      | 1          | 0         | 0         | 1         |
| Verantwortung für die Compliance-Kultur  | 1          | 0         | 1         | 0         |
| Verantwortung für die Energie von morgen   | 1          | 0         | 0         | 1         |
| Verantwortung für die Mitgestaltung der Sozialen Marktwirtschaft                               | 1          | 0         | 1         | 0         |
| Verantwortung für die Wertschöpfungskette  | 1          | 0         | 0         | 1         |
| Verantwortung für Güter  | 1          | 0         | 0         | 1         |
| Verantwortung für ihr Land   | 1          | 0         | 1         | 0         |
| Verantwortung für nachhaltige Mobilität  | 1          | 1         | 0         | 0         |
| Verantwortung für Nachhaltigkeit   | 1          | 1         | 0         | 0         |
| Verantwortung für Umweltbelastungen  | 1          | 0         | 0         | 1         |
| Verantwortung dafür, das Bewusstsein der Mitarbeiter für Fragen der Menschenrechte zu schärfen | 1          | 0         | 0         | 1         |
| <b>Gesamt</b>  | <b>188</b> | <b>77</b> | <b>31</b> | <b>80</b> |

Tabelle 2: Präpositionen und Objekte (Fortführung) (Quelle: eigene Darstellung)

#### 4.2.1 Unternehmungen als „gute Bürger“

Auf den Internetseiten der untersuchten Unternehmungen wird deutlich, dass sie sich den in der Corporate Citizenship-Literatur geäußerten Vorstellungen von Unternehmungen als „gute Bürger“ fügen. Bereitwillig erklären sie sich zu Akteuren, die auch gesellschaftliche Verantwortung übernehmen. Es wird deutlich, dass sie sich wie Individuen als Bürger einer Gesellschaft betrachten, der sie, wie es auch von Individuen erwartet wird, dienen. In insgesamt 88 der tiefgehend analysierten Paragraphen (vgl. Tabelle 1) sprechen die Unternehmungen von sich als „Weltbürger“, „Bürger“, „Un-

ternehmensbürger“, „Citizen“ oder thematisieren „Citizenship“.<sup>6</sup> Allerdings vereinen die Daimler AG und die Deutsche Bank AG die Mehrzahl der Treffer auf sich. Die E.ON AG nutzt dieses Vokabular zwar auch, aber deutlich verhaltener.<sup>7</sup> In den entsprechenden Textabschnitten wird aber auch erkennbar, dass die Unternehmungen in die Rolle des „guten Bürgers“ nicht nur schlüpfen, um anderen Akteuren oder Nicht-Akteuren zu dienen, sondern auch der definierten Interessen des Selbst wegen. Ein guter Bürger zu sein ist also auch ein Mittel, das den Interessen der Unternehmung dient.

„Daimler als guter Weltbürger. Daimler ist mehr als nur ein renommiertes Automobilunternehmen, das faszinierende Produkte herstellt. Daimler ist auch ein Unternehmen, das wegen seines gesellschaftlichen Engagements geschätzt wird. Da wir uns unserer Verantwortung für das Gemeinwesen bewusst sind, engagieren wir uns an den Standorten, an denen wir tätig sind (...). Alle Aktivitäten im Rahmen unseres gesellschaftlichen Engagements dienen auch dem Geschäftsin- teresse und unterstützen uns auf unserem Weg, als ‚guter Unternehmensbürger‘ wahrgenommen zu werden.“ (Daimler 2007: 106)

| Kategorien                               | Anzahl Paragraphen |         |          |      |
|--|--------------------|---------|----------|------|
|  | Gesamt             | Daimler | Dt. Bank | E.ON |
| Gesellschaftliche* Verantwortung         | 425                | 116     | 182      | 127  |
| Soziale* Verantwortung                   | 143                | 127     | 6        | 10   |
| Ökologische* Verantwortung               | 59                 | 50      | 4        | 5    |
| Besondere* Verantwortung                 | 36                 | 18      | 10       | 8    |
| Ökonomische* Verantwortung               | 19                 | 16      | 1        | 2    |
| Unternehmerische* Verantwortung          | 16                 | 7       | 3        | 6    |
| Globale* Verantwortung                   | 13                 | 8       | 5        | 0    |
| Eigene* Verantwortung                    | 7                  | 5       | 0        | 2    |
| Gesellschaftspolitische* Verantwortung   | 6                  | 4       | 2        | 0    |
| Persönliche* Verantwortung               | 6                  | 3       | 3        | 0    |
| Ökologisch-soziale* Verantwortung        | 3                  | 0       | 3        | 0    |
| Unmittelbare* Verantwortung              | 3                  | 2       | 1        | 0    |
| Weitreichende* Verantwortung             | 3                  | 3       | 0        | 0    |
| Nachhaltige* Verantwortung               | 2                  | 2       | 0        | 0    |
| Wirtschaftliche* Verantwortung           | 2                  | 1       | 0        | 1    |
| Beschäftigungspolitische* Verantwortung  | 1                  | 0       | 0        | 1    |
| Bürgerschaftliche* Verantwortung         | 1                  | 0       | 0        | 1    |
| Ethisch-moralische* Verantwortung        | 1                  | 0       | 1        | 0    |
| Herausragende* Verantwortung             | 1                  | 0       | 1        | 0    |
| Umweltpolitische* Verantwortung          | 1                  | 0       | 1        | 0    |
| Unternehmerische* soziale* Verantwortung | 1                  | 0       | 1        | 0    |
| Weltweite* Verantwortung                 | 1                  | 0       | 0        | 1    |

Tabelle 3: Adjektive (Quelle: eigene Darstellung)

<sup>6</sup> Insgesamt findet sich der Begriff „Bürger“ im Kontext des Begriffs „Verantwortung“ öfter, nämlich 102-mal in den 3.109 Paragraphen, die den Begriff Verantwortung enthalten.

<sup>7</sup> Auch an dieser Stelle verzichten wir auf Spekulationen über die Gründe dieser Unterschiede.

#### **4.2.2 Dritte Person Singular und erste Person Plural – Auf dem Weg zur Ausbildung einer Ich-Identität**

Allerdings fällt auf, wie im obigen Zitat schon deutlich wurde, dass noch unklar ist, wie Unternehmungen sich als Bürger begreifen bzw. begreifen wollen – als Bürger mit oder ohne eigenständige Identität. Denn interessanterweise nutzen sie einmal den Namen der Unternehmung und sprechen in der dritten Person Singular von sich, ein anderes Mal verwenden sie den Begriff „wir“, reden also in der ersten Person Plural von sich, wobei unklar bleibt, auf wen mit diesem Ausdruck referenziert werden soll (Mitarbeiter, Unternehmung in Pluralis Majestatis o.ä.).

„Für E.ON gehört ihre gesellschaftliche Verantwortung zu den Grundwerten ihrer Unternehmenskultur. Wir wollen damit gleichermaßen gesellschaftlichen wie unseren eigenen Anforderungen gerecht werden (...).“ (E.ON 2008: 29)

#### **4.2.3 Legitime „Bekenntnisse“**

Legitimität öffnet Unternehmen den Zugang zu anderen wichtigen Ressourcen (vgl. Meyer/Rowan 1977). Insofern ist Legitimität eine wichtige, vielleicht sogar die wichtigste aller Ressourcen für Unternehmungen in modernen Gesellschaften. Um Legitimität von der Umwelt im Kontext der sozialen Verantwortungsübernahme zugesprochen zu erhalten, stehen den untersuchten Unternehmungen eine Reihe von Skripten zur Verfügung, die auch in Anspruch genommen werden. So stellen die Unternehmungen beispielsweise in gleicher Weise (skriptartig) Beziehungen zu hoch angesehenen und insofern Legitimität verleihenden Personen, Organisationen und Institutionen her. Zu diesen gehören beispielsweise Kofi Annan (Daimler AG und E.ON AG), die OECD (Daimler AG), die Vereinten Nationen (Daimler AG, Deutsche Bank AG und E.ON AG), die Menschenrechte (Daimler AG, Deutsche Bank AG und E.ON AG) und die soziale Marktwirtschaft (Deutsche Bank AG). Häufig werden diese Beziehungen in Form von Selbstverpflichtungen und Bekenntnissen zum Ausdruck gebracht.

„Als einer der Initiatoren und Erstunterzeichner verpflichtete sich die Deutsche Bank 2010 dem „Leitbild für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft“. Damit wollen wir die gesellschaftliche Verantwortung noch entschiedener in unsere Geschäftspolitik sowie die zugrunde liegenden Prozesse integrieren und sie in unseren Entscheidungen berücksichtigen. Wir bekennen uns zu unserer gesellschaftlichen Verantwortung.“ (Deutsche Bank AG 2010: 29)

#### **4.2.4 Sich an die Spitze der Bewegung setzen**

Legitimität erhält auch zugesprochen, wer „die Zeichen der Zeit“ verstanden hat, und sich an die Spitze der sozialen Bewegung setzt, die von Unternehmungen die Übernahme sozialer Verantwortung fordert. Sich an die Spitze einer sozialen Bewegung zu setzen bedeutet eine Verpflichtung gegenüber den Werten der externen Anspruchsgruppe sowie die Übernahme einer Verantwortung für die Verbreitung der Rationalitätsvorstellungen der Anspruchsgruppe. Es signalisiert Agentschaft für andere Akteure. So formuliert etwa E.ON: „Unser Ziel ist es, im Bereich der gesellschaftlichen Verantwortung eine führende Rolle innerhalb unserer Branche einzunehmen“ (E.ON 2006: 45).

#### **4.2.5 Ausdeutungen und Konkretisierungen gesellschaftlicher Verantwortung**

Ideen und Vorstellungssysteme, die diffundieren, sind abstrakt und müssen notwendigerweise abstrakt sein, um diffundieren zu können (vgl. Czarniawska/Joerges 1996; Strang/Meyer 1993). Das gilt auch für die Vorstellung der sozialen Verantwortung von Unternehmungen. In der Umsetzung abstrakter Ideen sehen sich Unternehmungen gezwungen, diese zu konkretisieren, zu übersetzen und auszudeuten, um ihre spezifischen Interpretationen der institutionellen Umwelt verständlich zu machen. Eine wichtige Strategie ist es dabei, die unterschiedlichen Stakeholder zu nennen, die auch in der CSR-Literatur als relevante Anspruchsgruppen genannt werden. Die Möglichkeit der agenthaften Akteure, für andere Akteure tätig zu werden, wird an dieser Stelle besonders deutlich.

„Wir zeigen Verantwortung für unsere Kollegen, Kunden und Lieferanten sowie für unsere Umwelt und die Gesellschaft, in der wir leben und arbeiten. Dort, wo wir tätig sind, wollen wir die Lebensqualität verbessern. Dabei verfolgen wir das Ziel, eine nachhaltig gesunde und sichere Umwelt zu schaffen. Wir nehmen Rücksicht auf die Bedürfnisse der heutigen Generation. In gleichem Maße nehmen wir unsere Verantwortung für künftige Generationen wahr. Verantwortung für die Gesellschaft ist ein grundlegendes Prinzip unseres Geschäfts.“ (E.ON 2008: 12)

#### **4.2.6 Illustrationen und Beispiele gesellschaftlicher Verantwortung sowie Belege für sozial verantwortliches Handeln**

Solche Ausdeutungen bleiben jedoch immer noch relativ abstrakt. Sie müssen, um für Externe verständlich zu werden, mit Beispielen illustriert werden. In der Tat finden sich viele Beispiele, mit denen die Unternehmungen die Übernahme von sozialer Verantwortung verdeutlichen.

„Im Rahmen ihres Engagements für nachhaltige Entwicklung unterstützt die Deutsche Bank als Hauptpartner seit Ende 2006 das ungewöhnliche Projekt „Solar Impulse“, das von dem bekannten Schweizer Arzt und Forscher Bertrand Piccard initiiert wurde: die erste Weltumrundung mit einem Solarflugzeug ohne Verbrauch fossiler Brennstoffe. (...) Die(se) Partnerschaft unterstreicht zudem die große Bedeutung, die das Thema Nachhaltigkeit bei der Deutsche Bank hat – sowohl im geschäftlichen Handeln der Bank als auch bei der Wahrnehmung ihrer Verantwortung als Unternehmensbürger in der internationalen Gesellschaft.“ (Deutsche Bank 2007a: 3)

Wichtig sind jedoch nicht nur Beispiele. Die Aktivitäten der Unternehmungen müssen zudem glaubwürdig vermittelt werden. Es muss Vertrauenswürdigkeit signalisiert werden. Die untersuchten Unternehmungen untermauern die Ernsthaftigkeit und den Erfolg ihrer sozialen Verantwortungsübernahme durch Bestätigungen von Dritten, die sich beispielsweise in Preisen manifestieren, die an die Unternehmung infolge ihres sozialen Engagements verliehen wurden. Sie generieren damit einerseits Vertrauen in ihre Aktivitäten bei jenen Anspruchsgruppen, die die Übernahme sozialer Verantwortung von Unternehmungen fordern (vgl. Meyer/Rowan 1977), signalisieren andererseits zugleich jener Anspruchsgruppe, die primär an Gewinnen und/oder einer Wertsteigerung der Unternehmung interessiert ist, dass auch die Übernahme sozialer Verantwortung wettbewerblich erfolgt. Die Spannung zwischen Profit und sozialer Ver-

antwortung wird dadurch reduziert. Die unterschiedlichen Interessen werden ausbalanciert.

„Im Ranking des US-Wirtschaftsmagazins Fortune der weltweit meistgeschätzten Unternehmen belegt E.ON 2009 in der Kategorie Energie den fünften Platz. 4.000 befragte Führungskräfte, Aufsichtsräte und Analysten bewerteten E.ON unter anderem in der Kategorie soziale Verantwortung besonders positiv. Unter den gelisteten deutschen Unternehmen erreichen wir insgesamt Rang 12.“ (E.ON 2009: 35)

#### **4.2.7 „Verantwortung in der Nähe“ – wie die technischen Kompetenzen der Unternehmung als gesellschaftliche Verantwortungsübernahme ausgeflaggt werden und erklärt wird, dass Profit Voraussetzung für die Übernahme sozialer Verantwortung ist**

Am leichtesten und glaubwürdigsten dürfte die Kommunikation der Übernahme von Verantwortung jedoch sein, wenn die Unternehmungen verständlich machen können, dass sie der Anforderung, soziale Verantwortung zu übernehmen, in ihrem Kern (d.h. in der Produktion und/oder ihren Produkten/Leistungen) gerecht werden. In der Tat kommunizieren die drei untersuchten Unternehmungen, dass sie auch im Bereich ihrer originären Kompetenzen soziale Verantwortung übernehmen. Der technische Kern, die Sachaufgabe der Unternehmung, wird als ein wesentlicher Bereich dargestellt, in dem die Unternehmungen soziale Verantwortung übernehmen bzw. in denen sie ihre soziale Verantwortung verortet sehen. Im Gegensatz zu den zuvor erörterten Facetten sozialer Verantwortung wird an dieser Stelle die Konzeption der Verantwortungsübernahme auch durch utilitaristische Vorstellungen geprägt.

„Als Pioniere des Automobilbaus ist es unser Anspruch, die Mobilität der Zukunft mit innovativen Technologien sicher und nachhaltig zu gestalten. Wir wollen unserer Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft gerecht werden.“ (Daimler 2008a: 19)

Gleichzeitig wird kommuniziert, dass die Übernahme sozialer Verantwortung nur erfolgen kann, wenn wirtschaftlich gearbeitet wird und Gewinne erzielt werden. Durch diese Rhetorik werden die Erwartungen der unterschiedlichen Stakeholder ausbalanciert.

„Als unsere wichtigste soziale Verantwortung betrachten wir es, international wettbewerbsfähig zu sein und entsprechende Gewinne zu erwirtschaften. Nur so können wir die Interessen unserer Kunden, Aktionäre und Mitarbeiter sowie der Gesellschaft, in der wir tätig sind, langfristig wahren. Nur so können wir dauerhaft Wert schaffen – für alle unsere Stakeholder: Als Anbieter von attraktiven Produkten und Dienstleistungen, als verlässlicher Partner für unsere Kunden, als sicherer Arbeitgeber für weltweit mehr als 100 Tausend Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, als bedeutender Steuerzahler und auch als Förderer gesellschaftlich nützlicher Projekte.“ (Deutsche Bank 2011: 8)

#### **4.2.8 Die Übernahme externer gesellschaftlicher Anforderungen durch Übersetzung von Verantwortung in formale Struktur und die Delegation sozialer Verantwortung**

Die drei Unternehmungen in unserer Stichprobe kommunizieren sehr deutlich, dass sie die Übernahme sozialer Verantwortung in ihrer formalen Struktur verankert haben. Sie signalisieren der Außenwelt dabei auch, an welch prominenter Stelle in der Unternehmung sie die Zuständigkeit für die soziale Verantwortung lokalisiert haben. Durch die Übersetzung externer Anforderungen in formale Struktur kommt es somit zu einer weiteren Ausdifferenzierung der formalen Struktur der Organisationen (vgl. Meyer/Rowan 1977).

„Der Bereich Gesellschaftliche Verantwortung (...) wurde im Berichtsjahr dem Vorstandsvorsitzenden unterstellt und mit der Konzernkommunikation verbunden.“ (Deutsche Bank 2007b)

Mit der Schaffung von formalen Strukturen für die Übernahme sozialer Verantwortung geht eine Delegation der durch die Unternehmungen übernommenen Verantwortung an die Stelleninhaber in der Organisation, d.h. die Mitarbeiter, einher. Die Mitarbeiter, insbesondere die Führungskräfte, werden für das sozial verantwortliche Handeln des Unternehmens verantwortlich erklärt.

„Unsere Grundsätze zur sozialen Verantwortung werden allen Beschäftigten im DaimlerChrysler-Konzern und ihren Interessenvertretungen zugänglich gemacht. Für die Einhaltung der Prinzipien ist jede Führungskraft verantwortlich. Auch die Konzernrevision achtet bei ihren Prüfungen darauf.“ (Daimler 2005a: 20)

#### **4.2.9 Rationalisierung – Wie die Notwendigkeit der Übernahme sozialer Verantwortung jenen verständlich gemacht wird, die sie möglicherweise nicht als selbstverständlich ansehen**

Die Texte auf den Internetseiten richten sich an die Umwelt der Unternehmung. Allerdings haben die Stakeholdergruppen in der Umwelt der Unternehmung keineswegs einheitliche Interessen und erwarten dementsprechend Unterschiedliches. Der einen Gruppe sind Profite und Wertsteigerung wichtig, andere betonen eher soziale oder gesellschaftliche Aspekte. Es ist auch denkbar, dass einzelne Individuen, Organisationen oder Staaten beiden Gruppen zugleich zugeordnet werden können. Damit eine soziale Verantwortungsübernahme, die unter Umständen mit zusätzlichen Kosten oder mit Verzicht auf Profit verbunden sein kann, keine Reaktanz bei der erstgenannten Stakeholder-Gruppe auslöst, muss die Übernahme sozialer Verantwortung so erläutert werden, dass mögliche Spannungen zwischen den unterschiedlichen Verantwortungen gering gehalten werden. Es bedarf einer Rahmung (framing) und eines Vokabulars, das es ermöglicht, soziale Verantwortungsübernahme auch jenen externen Anspruchsgruppen als in ihrem Sinne rational zu vermitteln, deren Ziele allein ökonomischer Natur sind.

„Wertschöpfung eines Unternehmens setzt immer auch Wertorientierung im gesellschaftlichen Rahmen voraus. Dieses Verständnis ist aber nur dann auch nachhaltig erfolgreich, wenn gesellschaftliche Verantwortung eines Unternehmens als integraler Bestandteil der Geschäftsstrategie umgesetzt wird. Nur wer

sich verantwortungsvoll an gesellschaftlichen Werten orientiert, bleibt langfristig auch auf dem Markt der Produkte erfolgreich.“ (Daimler 2004: 8)

## 5. Diskussion

In unserem Beitrag haben wir gezeigt, dass die von uns untersuchten Unternehmungen auf ihren Internetseiten gegenüber dem Selbst, anderen Akteuren (z.B. bestimmten Anspruchsgruppen) und Nicht-Akteuren (z.B. gegenüber der Zukunft) sowie gegenüber Prinzipien die Übernahme von Verantwortung kommunizieren. Die Verantwortungsübernahme bezieht sich nicht nur auf gesetzlich geregelte Bereiche, sondern umfasst insbesondere eine breite soziale und gesellschaftliche Verantwortungsübernahme, die bisher weitestgehend nicht gesetzlich geregelt ist, wie z.B. eine Verantwortung für die Region, für nachfolgende Generationen und das Gemeinwesen (vgl. Tabelle 2). Die untersuchten Unternehmungen präsentieren sich als Bürger, die bereitwillig Pflichten für die Gesellschaft ausüben wollen. Mit Blick auf das Verständnis von Unternehmen bedeutet dies, dass die Betrachtung der Unternehmung als Einrichtung, die ausschließlich der Erzielung eines Profits dient – zumindest wenn man die Kommunikation auf den Webseiten von Unternehmungen ernst nimmt –, deutlich zu kurz greift. Unternehmungen scheinen sich in der Außendarstellung viel mehr als Bürger zu verstehen, denen ein hohes Maß von Verantwortung zukommt. Ein Verständnis der Unternehmung, wie es sich aus der Tugendethik ableiten lässt, entspricht, was das kommunizierte Selbstverständnis von Unternehmungen angeht, insofern mehr der Wirklichkeit als jenes, welches sich aus utilitaristischen Konzepten ableiten lässt. Dieses wesentliche Ergebnis erscheint umso klarer, wenn wir es mit dem klassischen Bild der Unternehmung kontrastieren, woraus sich eine Reihe von Implikationen sowie Fragen für weiterführende Arbeiten ergeben.

### 5.1 Ein neues Bild der Unternehmung?

Die Internetseiten von Unternehmungen und die auf ihnen abgelegten Dokumente (z.B. PDF-Dateien) stellen Selbstbeschreibungen der untersuchten Unternehmungen und Beschreibungen der von ihnen vollzogenen Handlungen dar. Nimmt man diese als Selbstbeschreibungen und -erklärungen, dann deutet das darauf hin, dass das Verständnis der Unternehmung in der Betriebswirtschaftslehre überdacht bzw. einer Erweiterung unterzogen werden müsste. Die Selbstbeschreibungen der Unternehmungen im Kontext des Begriffs „Verantwortung“ weichen deutlich von den Standarddefinitionen der Unternehmung bzw. des Unternehmens in Lehrbüchern der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre und in betriebswirtschaftlichen Nachschlagewerken sowie von den Konzeptualisierungen der Unternehmung in ökonomischen Theorien ab (vgl. exemplarisch Friedman 1970). So findet sich beispielsweise die folgende Definition der Unternehmung in Gablers Wirtschaftslexikon:

„Wirtschaftlich-rechtlich organisiertes Gebilde, in dem auf eine nachhaltig ertragbringende Leistung gezielt wird, je nach der Art der Unternehmung erfolgt dies nach dem Prinzip der Gewinnmaximierung oder nach dem Angemessensprinzip der Gewinnerzielung.“ (Springer Gabler 2011)

Die identifizierten Selbstbeschreibungen der Unternehmungen unterscheiden sich deutlich von dieser Festlegung. Den Begriff „Gewinnmaximierung“ findet man bei-

spielsweise so gut wie gar nicht auf den gesamten Internetseiten der untersuchten Unternehmungen.<sup>8</sup> Sie lassen ein anderes, zumindest deutlich weiter gefasstes Selbstverständnis der Unternehmungen zutage treten. Wir möchten jedoch betonen, dass wir nur diejenigen Paragraphen auf den Internetseiten der Unternehmungen, auf denen sich der Begriff „Verantwortung“ findet, tiefergehend analysiert haben. Zudem müssen wir hervorheben, dass sich der Begriff „Verantwortung“ insgesamt in nur vergleichsweise wenigen (singulären) Paragraphen des Internetauftritts der Unternehmungen findet (vgl. Tabelle 1). Andererseits bleibt festzuhalten, dass sich ökonomische Begriffe wie „Gewinn“ und „Shareholder Value“ nicht oder nur selten bzw. nur sehr mittelbar im Zusammenhang mit dem Begriff „Verantwortung“ innerhalb eines Paragraphen genannt finden. So findet sich der Begriff „Shareholder Value“ lediglich dreimal in allen 3.109 identifizierten Paragraphen, die den Begriff „Verantwortung“ enthalten. Der Begriff „Gewinn“ findet sich etwas öfter – insgesamt 168-mal in den 3.109 identifizierten Paragraphen, aber wenn, dann zumeist in Aussagen von Wirtschaftsprüfungsgesellschaften<sup>9</sup> oder – seltener – in einem organisatorischen Sinne innerhalb der betrachteten Unternehmung oder in einem oftmals relativierenden und dem CSR-Konzept folgenden Sinne:

„(….) Gewinne dürfen allerdings nicht durch unrechtmäßige Schädigungen Dritter erzielt werden. Die Unternehmen sehen sich zudem in der Verantwortung, zum Wohl der Menschen fortlaufend nach besseren Wegen der Ressourcennutzung zu suchen und damit nachhaltiger zu wirtschaften.“ (Daimler 2010: 139)

„Die Deutsche Bank versteht gesellschaftliche Verantwortung als Investition in die Gesellschaft und ihre eigene Zukunft. Ziel all unseres Handelns als verantwortungsbewusster Unternehmensbürger ist es, soziales Kapital zu schaffen. Dabei sehen wir es als unsere wichtigste soziale Verantwortung, international wettbewerbsfähig zu sein, Gewinne auf verantwortungsbewusste Weise zu erwirtschaften und als Unternehmen zu wachsen.“ (Deutsche Bank 2008)

Die relativ geringe Präsenz ökonomischer Begriffe in der Nähe des Begriffs der Verantwortung mag darin begründet liegen, dass die ökonomischen Dimensionen der Verantwortung so selbstverständlich sind, dass sie nicht genannt werden (müssen) bzw. dass es sich nicht schickt, diese zu nennen. Eine alternative Interpretationsmö-

---

<sup>8</sup> Wird der Begriff Gewinnmaximierung genannt, wird er deutlich qualifiziert: „Als Unternehmen haben wir den Anspruch, ökonomische, ökologische und soziale Ziele miteinander in Einklang zu bringen. Daimler bejaht diese Verantwortung ausdrücklich – auch und erst recht in wirtschaftlich schwierigen Zeiten. Wachstum und Profit dürfen nicht zu Lasten von Umwelt und Gesellschaft gehen. Eine Strategie, die nur die kurzfristige Gewinnmaximierung im Blick hat, soziale Belange außer Acht lässt und ökologische Notwendigkeiten ignoriert, wird langfristig auch ökonomisch nicht erfolgreich sein“, schreibt der Vorstandsvorsitzende der Daimler AG (Daimler 2008b: 9). Der Vorstandsvorsitzende der Deutschen Bank AG stößt ins gleiche Horn: „Erfolg und Gewinn sind beileibe kein Selbstzweck. Es geht uns nicht um kurzfristige Gewinnmaximierung. Es geht uns darum, bedarfsgerechte und bestmögliche Leistungen für unsere Kunden zu erbringen“ (Deutsche Bank 2005: 10).

<sup>9</sup> Die entsprechenden Paragraphen haben dabei regelmäßig die folgende Form: „Wir haben den Jahresabschluss – bestehend aus Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie Anhang – unter Einbeziehung der Buchführung und den Lagebericht der DaimlerChrysler AG, Stuttgart, für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2005 geprüft. Die Buchführung und die Aufstellung von Jahresabschluss und Lagebericht nach den deutschen handelsrechtlichen Vorschriften liegen in der Verantwortung des Vorstands der Gesellschaft“ (Daimler 2005b: 28).

lichkeit wäre eine spezifisch auf Zielgruppen ausgerichtete Kommunikation, die im Fall ökonomischer Begriffe eine weitergehende Verantwortung der Unternehmung ausklammert.

## 5.2 Mögliche Konsequenzen der Kommunikation von Verantwortung

Das kommunizierte Selbstverständnis von Unternehmen im Sinne der Corporate Citizenship-Diskussion als „verantwortungsbewusste Weltbürger“ hat auch Implikationen für eine weitere in Deutschland noch nicht abgeschlossene Diskussion<sup>10</sup>, nämlich die zur strafrechtlichen Sanktionierbarkeit und Sanktionierung von Unternehmungen, die sowohl in der Unternehmensethik und Betriebswirtschaftslehre (vgl. Steinmann 2011; Ortmann 2010) als auch in den Rechtswissenschaften (vgl. Alwart 1993; Mitteldorf 2007) intensiv behandelt wird. In dieser Diskussion stehen zwei Fragen im Vordergrund: Zum einen die Frage, ob und wie das Strafrecht dazu beitragen kann, ein übergeordnetes Ordnungsproblem, nämlich das einer friedlichen Handlungskoordination im Bereich der Wirtschaft, zu lösen (vgl. Alwart/Eigenstetter 2011). Zum anderen ist es die Frage der Zurechenbarkeit der Handlungen von Individuen für die Organisation und die daraus folgende bzw. nicht folgende Verantwortung der Organisation (vgl. Schünemann 1979; Eidam 2008). Nicht zuletzt im Kontext der sich andeutenden Herausbildung fester Skripte der sozialen Verantwortungsübernahme und des kommunizierten Selbstverständnisses von Unternehmungen, insbesondere der großen börsennotierten Kapitalgesellschaften als „verantwortungsbewusste Weltbürger“, erscheint die strafrechtliche Sanktionierbarkeit und Sanktionierung von Unternehmungen auch aus Sicht der Unternehmungen zunehmend als eine realistische Option. Analog zur Sanktionierung verantwortungslosen Handelns im Fall von Individuen scheint eine entsprechende Sanktionierbarkeit von Unternehmungen zumindest denkbar (vgl. Abschnitt 4.2.2).

Bevor jedoch eine grundlegende Revision des Grundverständnisses der Unternehmung in der Betriebswirtschaftslehre und in der Rechtsprechung erfolgt, ist es zunächst erforderlich, weitere Studien durchzuführen, die an den Grenzen unserer explorativen Studie ansetzen.

## 5.3 Limitationen und Ausblick

Eine erste Limitation unserer Arbeit ergibt sich durch die Stichprobe. Wir haben lediglich die Internetseiten von drei DAX-Unternehmungen untersucht. Blicke auf die Homepages anderer im DAX gelisteter Unternehmungen bzw. stichwortbasierte Recherchen auf deren Internetseiten deuten zwar an, dass unsere Aussagen auch für diese gelten, aber eine systematische Analyse steht noch aus. Auch ist unklar, ob die Befunde unserer Studie sich auch bei anderen, nicht im DAX gelisteten Unternehmungen zeigen. Dies müsste durch entsprechende Analysen überprüft werden. Dabei sollte auch den sich in unserer Studie andeutenden Unterschieden in der Art der

---

<sup>10</sup> Diese Diskussion wird nicht nur in Deutschland, sondern auch international sehr intensiv geführt, wobei zumeist rechtsvergleichend vorgegangen wird, da die strafrechtliche Zurechenbarkeit von Verantwortung zu Unternehmen national unterschiedlich ausgestaltet ist (für einen Blick hierauf aus deutscher Perspektive vgl. Weigend (2008) für einen Vergleich von Deutschland und den USA aus US-amerikanischer Perspektive vgl. z.B. Diskant (2008)).

kommunizierten Verantwortungsübernahme zwischen Unternehmungen tiefergehend nachgegangen werden.

Ein weiteres Defizit unserer Studie ist, dass wir im Rahmen unserer Fragestellungen nur die Kommunikation („talk“) und nicht die Handlungen („action“) (vgl. Brunsson 1989) untersucht haben. Es bleibt also unklar, ob die Unternehmungen die Übernahme sozialer Verantwortung so ernsthaft betreiben, wie ihre Internetseiten dies vermitteln, oder ob es sich bei der Kommunikation im Kontext der sozialen Verantwortungsübernahme nicht vielmehr um den Versuch des Aufbaus einer Legitimität verleihenden Fassade handelt. Dieser Frage müsste in weiteren Untersuchungen nachgegangen werden. Andererseits ist – nun aus Sicht der Unternehmungen – nicht auszuschließen, dass andere Akteure, wie z.B. die Gerichtsbarkeit, Unternehmungen beim Wort nehmen könnten – dies spricht bzw. sollte gegen ein rein sprachliches „greenwashing“ sprechen, da die Paragraphen doch zum Teil konkrete Aussagen enthalten. In diesem Kontext wäre es interessant im Zeitverlauf zu untersuchen, welche Rolle Managementkonzepte wie „Corporate Citizenship“ bei der Integration der Verantwortungsübernahme spielen bzw. immer noch spielen.

Neben diesen Ansatzpunkten für zukünftige Forschung bietet auch die sich in unseren Daten andeutende Schaffung einer eigenständigen Identität von Unternehmungen Anlass für eine noch tiefer gehende Analyse der sozialen Konstruktion von Akteuren. Die Übernahme dieses Verständnisses durch Unternehmen, d.h. deren kommunizierte Akzeptanz, als ein eigenständiger, für sich selbst handelnder Akteur angesehen zu werden (vgl. King et al. 2010), stellt einen weiteren, sehr ähnlich gelagerten Anlass dar.<sup>11</sup> Wann dieser Prozess der Herausbildung einer eigenständigen Identität in den von uns untersuchten Unternehmungen begonnen hat und wodurch dieser ausgelöst wurde, könnte mithilfe von Langzeitstudien geklärt werden (vgl. Walgenbach 2011). Die Untersuchungen könnten zudem über die hier betrachteten Unternehmungen hinausgehen und ganze Felder von unterschiedlichen Unternehmungen in den Blick nehmen. Insbesondere wäre es auch aufschlussreich zu untersuchen, in welchen sprachlichen Kontexten die hier herausgearbeitete Beschreibung des Selbst durch die Unternehmungen in der ersten Person Plural oder der dritten Person Singular vorzufinden ist. Handelt es sich lediglich um ein stilistisches Kommunikationsmittel, das der Lesefreundlichkeit dient bzw. dienen soll? Handelt es sich um ein kognitives Schema? Oder handelt es sich bei der Zunahme der Verwendung von Begriffen wie „wir“ oder „uns“ tatsächlich um eine sich andeutende sprachliche Vollendung der Konstruktion des sozialen Akteurs Unternehmung?

## Literaturverzeichnis

- Alhart, H. (1993): Strafrechtliche Haftung des Unternehmens: vom Unternehmenräter zum Täterunternehmen, in: Zeitschrift für die gesamte Strafrechtswissenschaft, Jg. 105/Heft 4, 752–773.

<sup>11</sup> Um es klar zu kommunizieren: Wir haben empirisch eine gewisse Anthromorphisierung der Unternehmung beobachtet, die von den Unternehmungen selbst ausgeht. Aus wissenschaftlicher Sicht erscheint eine faktische Anthromorphisierung nicht unproblematisch. Das empirische Phänomen sollte u.E. jedoch untersucht werden.

- Alwart, H./Eigenstetter, M.* (2011): Vorbemerkung und Einführung zur Sonderausgabe der ZIS: Einheit und Differenz von Verantwortung, in: Zeitschrift für Internationale Strafrechtsdogmatik, Jg. 6/Heft 3, 173–179.
- Brunsson, N.* (1989): The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions and Actions in Organizations, Chichester: John Wiley & Sons.
- Campbell, J. L.* (2007): Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility, in: Academy of Management Review, Vol. 32/No. 3, 946–967.
- Carroll, A. B.* (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, in: Business Horizons, Vol. 34/No. 4, 39–48.
- Coleman, J. S.* (1990): Foundations of Social Theory, Cambridge: Harvard University Press.
- Czarniawska, B./Joerges, B.* (1996): Travel of Ideas, in: Czarniawska, B./Sevón, G. (Eds.): Translating Organizational Change, Berlin: Walter de Gruyter, 13–48.
- Diskant, E. B.* (2008): Comparative Corporate Criminal Liability: Exploring the Uniquely American Doctrine Through Comparative Criminal Procedure, in: Yale Law Journal, Vol. 118/No. 1, 126–176.
- Drori, G. S./Meyer, J. W./Hwang, H.* (2009): Global Organization: Rationalization and Actorhood as Dominant Scripts, in: Meyer, R. E./Sahlin, K./Venetresca, M./Walgenbach, P. (Eds.): Research in the Sociology of Organizations: Ideology and Institutions, Vol. 27, 17–43.
- Eidam, G.* (2008): Unternehmen und Strafe: Vorsorge- und Krisenmanagement, 3. neubearb. und erw. Aufl., Köln: Luchterhand.
- Felsch, A.* (2010): Organisationsdynamik. Zur Konstitution organisationaler Handlungssysteme als kollektive Akteure, Wiesbaden: Springer VS.
- Friedman, M.* (1970): The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, in: The New York Times Magazine, September 13.
- Glaser, B. G./Strauss, A. L.* (1967): The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research, Chicago: Aldine.
- Höllerer, M.* (2012): Between Creed, Rhetoric Façade, and Disregard: Dissemination and Theorization of Corporate Social Responsibility in Austria, Frankfurt a.M.: Peter Lang.
- Jensen, M. C.* (2002): Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function, in: Business Ethics Quarterly, Vol. 12/No. 2, 235–256.
- King, B. G./Felin, T./Whetten, D. A.* (2010): Finding the Organization in Organizational Theory: A Meta-Theory of the Organization as a Social Actor, in: Organization Science, Vol. 21/No. 1, 290–305.
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften* (Hrsg.) (2001): Grünbuch: Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen.  
Link: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/soc-dial/csr/greenpaper\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_de.pdf) (zuletzt abgerufen am 02.03.2010).
- Matten, D./Crane, A.* (2005): Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization, in: Academy of Management Review, Vol. 30/No. 1, 166–179.
- McWilliams, A./Siegel, D.* (2001): Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective, in: The Academy of Management Review, Vol. 26/No. 1, 117–127.
- Meyer, J. W.* (1994): Rationalized environments, in: Scott, W. R./Meyer, J. W. (Eds.): Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism, Thousand Oaks: SAGE, 28–54.
- Meyer, J. W./Jepperson, R. L.* (2000): The “Actors” of Modern Society: The Cultural Construction of Social Agency, in: Sociological Theory, Vol. 18/No. 1, 100–120.

- Meyer, J. W./Rowan, B.* (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, in: American Journal of Sociology, Vol. 83/No. 2, 340–363.
- Miles, M. B./Huberman M. A.* (1994): Qualitative Data Analysis: An Expanded Source Book, 2. Aufl., Thousand Oaks: Sage.
- Mitteldorf, K.* (2007): Unternehmensstrafrecht im Kontext, Heidelberg: Müller.
- Ortmann, G.* (2010): Organisation und Moral. Die Dunkle Seite, Weilerswist: Velbrück.
- Pedersen, J. S./Dobbin, F.* (1997): The Social Invention of Collective Actors. On the Rise of the Organization, in: American Behavioral Scientist, Vol. 40/No. 4, 431–443.
- Schünemann, B.* (1979): Unternehmenskriminalität und Strafrecht, Köln: Heymann.
- Springer Gabler* (2011): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Unternehmung, Link: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/2675/unternehmung-v10.html> (zuletzt abgerufen am 30.10.2013).
- Steinmann, H.* (2011): Unternehmensethik und Recht. Einige Überlegungen zur Meta-Regulierung gesellschaftlicher Verantwortung der Unternehmensführung, in: Zeitschrift für internationale Strafrechtsdogmatik, Jg. 6/Heft 3, 100–109.
- Strang, D./Meyer, J. W.* (1993): Institutional conditions for diffusion, in: Theory and Society, Vol. 22/No. 4, 487–511.
- Walgenbach, P.* (2011): Das Ende der Organisationsgesellschaft und die Wiederentdeckung der Organisation, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 71/Heft 5, 443–462.
- Walgenbach, P./Meyer, R. E.* (2008): Neoinstitutionalistische Organisationstheorie, Stuttgart: Kohlhammer.
- Weber, M.* (1972/1922): Wirtschaft und Gesellschaft, 5. Aufl., Tübingen: Mohr.
- Weigend, T.* (2008): Societas delinquere non potest? A German Perspective, in: Journal of International Criminal Justice, Vol. 6/No. 5, 927–945.
- Whetten, D. A./Rands, G./Godfrey, P.* (2002): What are the Responsibilities of Business to Society?, in: Pettigrew, A./Thomas, H./Whittington, R. (Eds.): Handbook of Strategy and Management, London: SAGE, 373–408.
- Wood, D. J./Logsdon, J. M.* (2001): Theorising Business Citizenship, in: McIntosh, M. (Eds.): Perspectives on Corporate Citizenship, Sheffield: Greenleaf, 83–103.

### Literaturverzeichnis (Primärdaten)

- Daimler* (2004): GESCHÄFTSBERICHT 2004. Link: [http://www.daimler.com/Projects/c2c/channel/documents/1364376\\_2004\\_DaimlerChrysler\\_Geschaeftsbericht.pdf](http://www.daimler.com/Projects/c2c/channel/documents/1364376_2004_DaimlerChrysler_Geschaeftsbericht.pdf) (zuletzt abgerufen am 30.10.2013).
- Daimler* (2005a): FAKTEN ZUR NACHHALTIGKEIT. Link: [http://www.geschaeftsberichte-portal.de/gbp/upload/reports/2005/159\\_3\\_2005\\_1\\_q0\\_h0.pdf](http://www.geschaeftsberichte-portal.de/gbp/upload/reports/2005/159_3_2005_1_q0_h0.pdf) (zuletzt abgerufen am 30.10.2013).
- Daimler* (2005b): JAHRESABSCHLUSS 2005. Link: [http://www.daimler.com/Projects/c2c/channel/documents/829840\\_jahresabschluss2005.pdf](http://www.daimler.com/Projects/c2c/channel/documents/829840_jahresabschluss2005.pdf) (zuletzt abgerufen am 30.10.2013).
- Daimler* (2007): GESCHÄFTSBERICHT 2007. Link: [http://gb2007.daimler.com/daimler/annual/2007/gb/German/pdf/06\\_DAI\\_GB2007\\_Nachhaltigkeit.pdf](http://gb2007.daimler.com/daimler/annual/2007/gb/German/pdf/06_DAI_GB2007_Nachhaltigkeit.pdf) (zuletzt abgerufen am 30.10.2013).
- Daimler* (2008a): UMWELTLEITLINIEN. Link: [http://engp-download.daimler.com/docmaster/de/doc/UMWELTLEITLINIEN\\_VON\\_DAIMLER.2008-11-13.DE.pdf](http://engp-download.daimler.com/docmaster/de/doc/UMWELTLEITLINIEN_VON_DAIMLER.2008-11-13.DE.pdf) (zuletzt abgerufen am 30.10.2013).

- Daimler* (2008b): GLOBAL SUPPLIER. Link: [http://www.cms.daimler.com/Projects/c2c/channel/files/286291\\_Global\\_Supplier\\_DEU.pdf](http://www.cms.daimler.com/Projects/c2c/channel/files/286291_Global_Supplier_DEU.pdf) (zuletzt abgerufen am 30.10.2013).
- Daimler* (2010): GESCHÄFTSBERICHT 2010. Link: [http://gb2010.daimler.com/cms/files/pdf/de/Daimler-GB2010\\_Nachhaltigkeit.pdf](http://gb2010.daimler.com/cms/files/pdf/de/Daimler-GB2010_Nachhaltigkeit.pdf) (zuletzt abgerufen am 30.10.2013).
- Deutsche Bank* (2005): REDEMANUSKRIFT Dr. Josef ACKERMANN auf der HAUPTVERSAMMLUNG 2005. Link: <https://www.deutsche-bank.de/medien/de/downloads/RedeDrAckermannHV2005deutsch.pdf> (zuletzt abgerufen am 30.10.2013).
- Deutsche Bank* (2007a): ENGAGEMENT FÜR KULTUR UND GESELLSCHAFT - BULLETIN. Link: [http://web.archive.org/web/20071020091203/http://www.deutsche-bank.de/csr/pdf/Bulletin\\_13\\_mit\\_Einlagen.pdf](http://web.archive.org/web/20071020091203/http://www.deutsche-bank.de/csr/pdf/Bulletin_13_mit_Einlagen.pdf) (zuletzt abgerufen am 30.10.2013).
- Deutsche Bank* (2007b): GESCHÄFTSBERICHT 2007. Link: <https://geschaeftsbericht.deutsche-bank.de/2007/gb/zielgruppen/gesellschaft/engagementbeweisen.html> (zuletzt abgerufen am 30.10.2013).
- Deutsche Bank* (2008): GESCHÄFTSBERICHT 2008. Link: <https://geschaeftsbericht.deutsche-bank.de/2008/gb/lagebericht/mitarbeiterundsozialeverantwortung/gesellschaftlicheserantwortung.html> (zuletzt abgerufen am 30.10.2013).
- Deutsche Bank* (2010): GESCHÄFTSBERICHT 2010. Link: [https://www.deutsche-bank.de/ir/de/download/Deutsche\\_Bank\\_Geschaeftsbericht\\_2010\\_gesamt.pdf](https://www.deutsche-bank.de/ir/de/download/Deutsche_Bank_Geschaeftsbericht_2010_gesamt.pdf) (zuletzt abgerufen am 30.10.2013).
- Deutsche Bank* (2011): REDEMANUSKRIFT Dr. Josef ACKERMANN auf der HAUPTVERSAMMLUNG 2011. Link: [https://www.db.com/medien/de/downloads/RedeACKERMANN\\_FINAL\\_ohneSperrfrist\\_deutsch.pdf](https://www.db.com/medien/de/downloads/RedeACKERMANN_FINAL_ohneSperrfrist_deutsch.pdf) (zuletzt abgerufen am 30.10.2013).
- E.ON (2006): GESELLSCHAFTLICHE VERANTWORTUNG 2006. Link: [http://www.eon.com/content/dam/eon-com/de/downloads/c/CSR\\_D\\_06.pdf](http://www.eon.com/content/dam/eon-com/de/downloads/c/CSR_D_06.pdf) (zuletzt abgerufen am 30.10.13).
- E.ON (2008): CR-BERICHTERSTATTUNG 2008. Link: [http://www.eon.com/content/dam/eon-com/de/downloads/0/0901001\\_CR08\\_Online\\_Report\\_2008-de\\_2030.pdf](http://www.eon.com/content/dam/eon-com/de/downloads/0/0901001_CR08_Online_Report_2008-de_2030.pdf) (zuletzt abgerufen am 30.10.2013).
- E.ON (2009): CR-BERICHT 2009. Link: [http://www.eon.com/content/dam/eon-com/de/downloads/c/CR\\_Bericht\\_E.ON\\_AG\\_2009.pdf](http://www.eon.com/content/dam/eon-com/de/downloads/c/CR_Bericht_E.ON_AG_2009.pdf) (zuletzt abgerufen am 30.10.2013).

# **Verantwortung verantworten**

**BRUNO STAFFELBACH\***

*Korreferat zum Beitrag von Susan Beyer, Stephan Bohn, Toni Grünheid, Sebastian G. M. Händschke, Raluca Kerekes, Jonas C. Müller, Peter Walgenbach*

## **1. Das Problem**

Menschen haben ein Grundverständnis davon, was moralisch legitim und nicht legitim ist, oder was gerecht, fair und billig ist. Es ist ihnen ein Bedürfnis, in einem moralisch guten Licht dazustehen. Das moralische Schamgefühl ist eine Emotion, mit der man bereits von früher Kindheit an umzugehen lernt – die Einen so, die Anderen anders. Auch in Unternehmen motiviert moralisches Handeln oder es frustriert, es begeistert oder es kostet die Gefolgschaft. Eine Analyse aus Anwaltskanzleien zeigte zum Beispiel (vgl. Kammeyer-Mueller et al. 2012), dass bei Anwältinnen und Anwälten mit moralischen Konflikten – etwa bei Pflichtmandaten, die sie mit ihrem Gewissen nicht vereinbaren konnten – die emotionale Erschöpfung stieg und die Laufbahnzufriedenheit abnahm. Dies führte dazu, dass sie eher kündigten und neue Karriereoptionen suchten.

Moral wird damit ökonomisch relevant. Moralische Vorstellungen aber sind vielfältig. Aus einem breiten Sortiment können heute alle ihr eigenes Moral-Portfolio zusammenstellen. Moral kann man kaufen („faire Preise!“), ansparen („ethische Fonds!“) und kompensieren („spende für eine NGO!“). Moral wird zu einem Werbemittel für Produkte, Leistungen und Arbeitsplätze. Mit Moral kann man sich profilieren. Moral wird zum Argument im politischen Prozess, zum strategischen Zug, zum rhetorischen Mittel. Hier setzt die explorative Studie von Susan Beyer, Stephan Bohn, Toni Grünheid, Sebastian Händschke, Raluca Kerekes, Jonas Müller und Peter Walgenbach an. Sie wollen herausfinden, wofür Unternehmungen in einem Kontext moralischer Diversität Verantwortung reklamieren.

## **2. Der Befund**

Die Autoren analysieren die Texte im Internetauftritt von E.ON, Daimler und der Deutschen Bank. Sie stellen fest, dass diese drei DAX30-Unternehmungen in den Selbstbeschreibungen auf ihren Websites vorgeben, gegenüber verschiedenen Akteuren, Prinzipien und Interessen Verantwortung zu übernehmen, dass sie sich dabei u.a. auch auf verschiedene moralische und politische Autoritäten beziehen und dass sie über alle Verantwortungsinhalte hinweg dem „Ökonomischen i.e.S.“ relativ wenig Gewicht einräumen. Gemessen am Vokabular der analysierten Websites der drei Fir-

---

\* Prof. Dr. Bruno Staffelbach, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Universität Zürich, Plattenstrasse 14, CH-8032 Zürich, Tel.: +41 44 634 29 96, Fax: +41 44 63449 15, E-Mail: bruno.staffelbach@business.uzh.ch, Forschungsschwerpunkte: Human Resource Management, Management-Ethik.

men kommen die Autoren deshalb zum Schluss, dass „die Betrachtung von Unternehmungen als Einrichtungen, die ausschliesslich der Erzielung eines Profits dienen, deutlich zu kurz greift“ (S. 73). Sie reihen sich damit in einen aktuellen wirtschaftswissenschaftlichen Diskurs ein, der in der Wirtschaft mehr erkennt als „rein ökonomische“ oder monetäre Phänomene. Deshalb sei die Wirtschaftswissenschaft mit anderen Bereichen wie etwa der Psychologie und/oder der Soziologie zu verknüpfen.

### 3. Die Beurteilung

#### 3.1 Methodische und ontologische Reduktion

Keine Wissenschaft, die sich mit lebenden Systemen befasst, kann diese in ihrer ganzen Vielfalt und Dynamik abbilden. Solche Wissenschaften kommen deshalb nicht darum herum, die Komplexität ihres Gegenstandsbereiches auf geeignete Art und Weise zu reduzieren, zum Beispiel durch Vereinfachung, durch Verallgemeinerung, oder durch Konzentration auf Einzelteile. Die Ökonomik ist voll von solchen methodisch bedingten Reduktionen. Der Homo oeconomicus, die ceteris-paribus-Bedingung oder das Geld als Messgröße sind Beispiele dafür. Umsätze, Kosten, Cashflow, Aktienkurse oder Kapitalrenditen etwa sind betriebswirtschaftliche Geldgrößen. Ihr Informationswert ist hoch, wenn man die Bedingungen kennt, unter denen sie zustande gekommen sind. Wie beim Sport in Tiefsekunden an der Ziellinie zeigt sich in dieser Sicht der betriebswirtschaftliche Erfolg letztlich als Geldgrößen in der Bilanz, in der Erfolgsrechnung oder allenfalls an der Börse. Aber eben: der betriebswirtschaftliche Erfolg zeigt sich *letztlich* in Euros, Dollars oder Franken. Problematisch wird es, wenn die Welt des Wirtschaftens *ausschliesslich* in Euros, Dollars oder Franken wahrgenommen, reflektiert und beurteilt wird. Dann nämlich wird Ökonomik auf Monetik reduziert, dann wird eine Partialanalyse zu einer Totalbetrachtung und dann tritt an die Stelle einer (ursprünglich) methodischen Reduktion eine ontologische Reduktion.

Nimmt man die Kommunikation auf den Websites der Unternehmungen als Basis, dann greift die Annahme, dass sich eine Unternehmung über ihre Gewinnfunktion abbilden lässt, tatsächlich zu kurz. Real sind Unternehmungen offenbar mehr als nur „Maschinerien“, „Organismen“ oder „Verbünde“ zur Erzielung maximaler Gewinne. Es überrascht deshalb nicht, dass in der Analyse der Internetauftritte dieser drei Unternehmungen Verantwortungsinhalte und -qualitäten erkennbar werden, die über das „Ökonomische“ hinausreichen. Vorsicht ist dabei allerdings bei der Interpretation der Häufigkeiten einzelner Aspekte von Verantwortung geboten. Es kann verschiedene Gründe haben, weshalb ein Aspekt X mehr oder weniger häufig genannt wird: er ist selbstverständlich, weshalb er nicht genannt wird, er ist prekär und knapp, weshalb er häufig genannt wird oder er ist nicht knapp, sondern in aller Leute Munde und wird deshalb oft genannt. In einer Folgeuntersuchung könnten hier Defizitwahrnehmungen, kommunikative Kontexte und dominierende „Sprachspiele“ untersucht werden.

#### 3.2 Worte und Taten

Wir leben in einer Leistungsgesellschaft. Eine Leistungsgesellschaft erhebt das Leistungsprinzip zum Grundsatz Prinzip sozialer Verteilungsgerechtigkeit. Wenn man an alternative Prinzipien von anderen Gesellschaften denkt – Geburt, Konfession, Ein-

kommen der Eltern, politische Zugehörigkeit – so hat dieses Prinzip seine Vorteile. Die zentrale Frage, die sich damit aber verbindet, lautet: was heisst Leistung? Man spricht über die Leistung von Mutter Theresa, von Albert Einstein oder von Wolfgang Amadeus Mozart. Drogendealer, Geldwäscher oder die Mafia haben auch ihre Vorstellungen von Leistung. 'Leistung' per se ist offen. Es ist ein Wort, das mit unterschiedlichen Inhalten gefüllt werden kann. Es ist ein Hülsenwort. Mit ‚Verantwortung‘ verhält es sich ähnlich. Es ist ein Verdienst der vorliegenden Studie, das Wort ‚Verantwortung‘ im Kontext der Unternehmungskommunikation empirisch-induktiv über verschiedene Kategorien analysiert und präzisiert zu haben. Im Zentrum der Analyse steht dabei das Vokabular, mit dem Verantwortung deklariert wird.

,Verantwortung‘ ist ein Kommunikationsbegriff (vgl. Saladin 1984: 30). Er beinhaltet ein „Rede und Antwort geben“ von einem Verantwortungsträger – der Unternehmung als Akteur – gegenüber bzw. „vor einer Instanz, die Rechenschaft fordert“ (Höffe 1986: 263). ,Verantwortung‘ in diesem Sinne hat also einerseits einen deklarativen Aspekt. Andererseits geht es bei ,Verantwortung‘ um ein Einstehen für das Tun oder Lassen einer Handlung. ,Verantwortung‘ hat somit auch einen aktionalen Aspekt. Damit ist die Verpflichtung verbunden, allfällige Folgen, Konsequenzen oder Sanktionen der Handlung zu tragen.

### 3.3 Ethik und Verantwortung

Unternehmungen operieren nicht in einem wertfreien Raum. Unternehmungen kommen also nicht darum herum, für sie relevante Werte und Normen zu bestimmen (vgl. Staffelbach 2012). Hinzu kommt, dass Märkte unabhängig davon funktionieren, ob es sich um Märkte für Kaugummis, Autos, Psychopharmaka oder Tretminnen handelt. Betriebswirtschaftlichen Instrumenten und Methoden ist es gleichgültig, ob sie im Roten Kreuz, der Auto- oder Bankindustrie, der Prostitution oder für karitative Zwecke eingesetzt werden. In der Ökonomik geht es um Mittel. Die Zwecke sind offen. Weil es in der Ökonomik um Mittel geht, die für beliebige Zwecke eingesetzt werden können, benötigt man etwas, um diese der Beliebigkeit zu entziehen.

Unabhängig davon zeigen sich bei der Unternehmungsführung verschiedene Spannungsfelder. Einerseits gibt es beispielsweise die Gebote einer ideal gedachten Marktwirtschaft, wie sie auf Adam Smith zurückgehen: sorge für vollständige Information, respektiere die Konsumentensouveränität, verhindere Monopole, halte die Märkte offen und vermeide negative externe Effekte in Raum und Zeit. Andererseits steht in vielen Lehrbüchern zur strategischen Unternehmungsführung: nutze Informationen zu Deinem Vorteil, achte auf den Shareholder-Value, entwickle und bündle Kernkompetenzen um Monopolrenten abzuschöpfen, segmentiere Märkte, baue Eintrittsbarrieren und mache Kosten-Nutzen-Rechnungen mit zeitdiskontierten Größen. So sind Konflikte vorprogrammiert. In diesem „Geflecht“ von widersprüchlichen Vorstellungen braucht es Referenzpunkte und Orientierungen.

Gesucht sind also Normen, die das Unternehmungshandeln geistig, inhaltlich und zeitlich konkretisieren und koordinieren. Sie sind Grundlage zur Bildung einer eigenen moralischen Unternehmungidentität. In der Flut unterschiedlicher Moralvorstellungen und weil Moral auch strategisch genutzt werden kann, braucht es Qualitätsmaßstäbe. Dazu braucht es ethische Theorien. Die Studie von Susan Beyer, Stephan Bohn,

Toni Grünheid, Sebastian Händschke, Raluca Kerekes, Jonas Müller und Peter Walgenbach ist ein Start zu einer deskriptiven Unternehmungsethik zum Verantworten von Verantwortung.

### **Literaturverzeichnis**

- Höffe, O.* (1986): Verantwortung, in: Lexikon der Ethik, München: Beck, 263–264.
- Kammeyer-Mueller, J. D./Simon, L. S./Rich, B. L.* (2012): The Psychic Cost of Doing Wrong: Ethical Conflict, Divestiture Socialization, and Emotional Exhaustion, in: Journal of Management, Vol. 38/No. 3, 784–808.
- Saladin, P.* (1984): Verantwortung als Staatsprinzip, Bern: Haupt.
- Staffelbach, B.* (2012): Betriebswirtschaftliche Führungsphilosophien. Politische Studien Nr. 449, München: Hans Seidel Stiftung.

**Rainer Hampp Verlag**  
**www.Hampp-Verlag.de**

Rainer Hampp Verlag  
Zeitschriften  
Marktplatz 5  
D – 86415 Mering

Tel ++49 (0)8233 / 47 83  
Fax ++49 (0)8233 / 307 55  
Internet: www.Hampp-Verlag.de  
E-mail: Hampp@RHVerlag.de

Bestellformular

| <b>Abonnement<br/>Einzelheft</b> | <b>Einzelpreis</b> | <b>Versandkosten<br/>Ausland</b> | <b>Summe</b> |
|----------------------------------|--------------------|----------------------------------|--------------|
| zfwu 1-3/2014                    | 60,00              | 10,35                            |              |
| zfwu 1/2014                      | 24,80              | 3,45                             |              |
| <b>Summe</b>                     |                    |                                  |              |

**Zahlung auf Rechnung, nur innerhalb EU**

**Außerhalb EU**

**Zahlung über Kreditkarte**

American Express       Visa

Master Card       .....

Kartennr.: .....

Ablaufdatum: ..... Kartenprüfnummer: .....

Name: ..... Unterschrift: .....

---

**FAX ++49 8233 30755 oder e-mail: Hampp@RHVerlag.de**

---

*Rainer Hampp Verlag*

Marktplatz 5  
D – 86415 Mering

(Versandadresse)

Falls vorhanden, bei EU-Ländern außer D  
bitte angeben: **Umsatzsteuer-IdNr.**

---

(rechtsverbindliche Unterschrift)