

# Corporate Social Responsibility (CSR)

## Episode 2: Verantwortliches Handeln und die Verantwortungsfalle

Prof. Dr. Georg Müller-Christ  
Fachbereich Wirtschaftswissenschaft  
Universität Bremen

 Universität Bremen\*  
\*EXZELLENT.

gefördert durch



Deutsche  
Bundesstiftung Umwelt

[www.dbu.de](http://www.dbu.de)



# Übersicht der Lerneinheit

Episode 1:

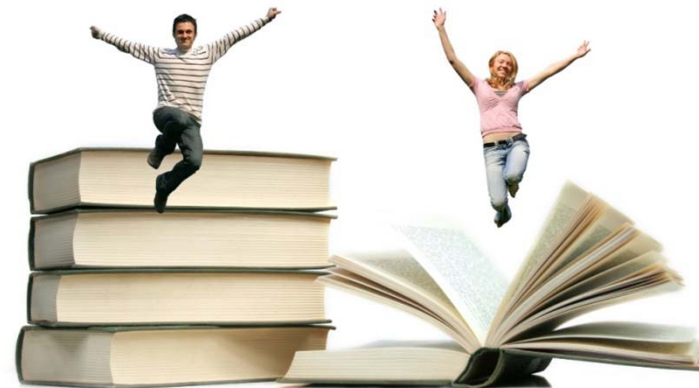
Begriffsklärung Corporate Social Responsibility

**Episode 2:**

**Verantwortliches Handeln und die  
Verantwortungsfälle**

Episode 3:

Der CSR-Check





## Lernziele dieser Episode

### Lernziel 1:

Sie kennen das Konzept des „Ehrbaren Kaufmanns“.

### Lernziel 2:

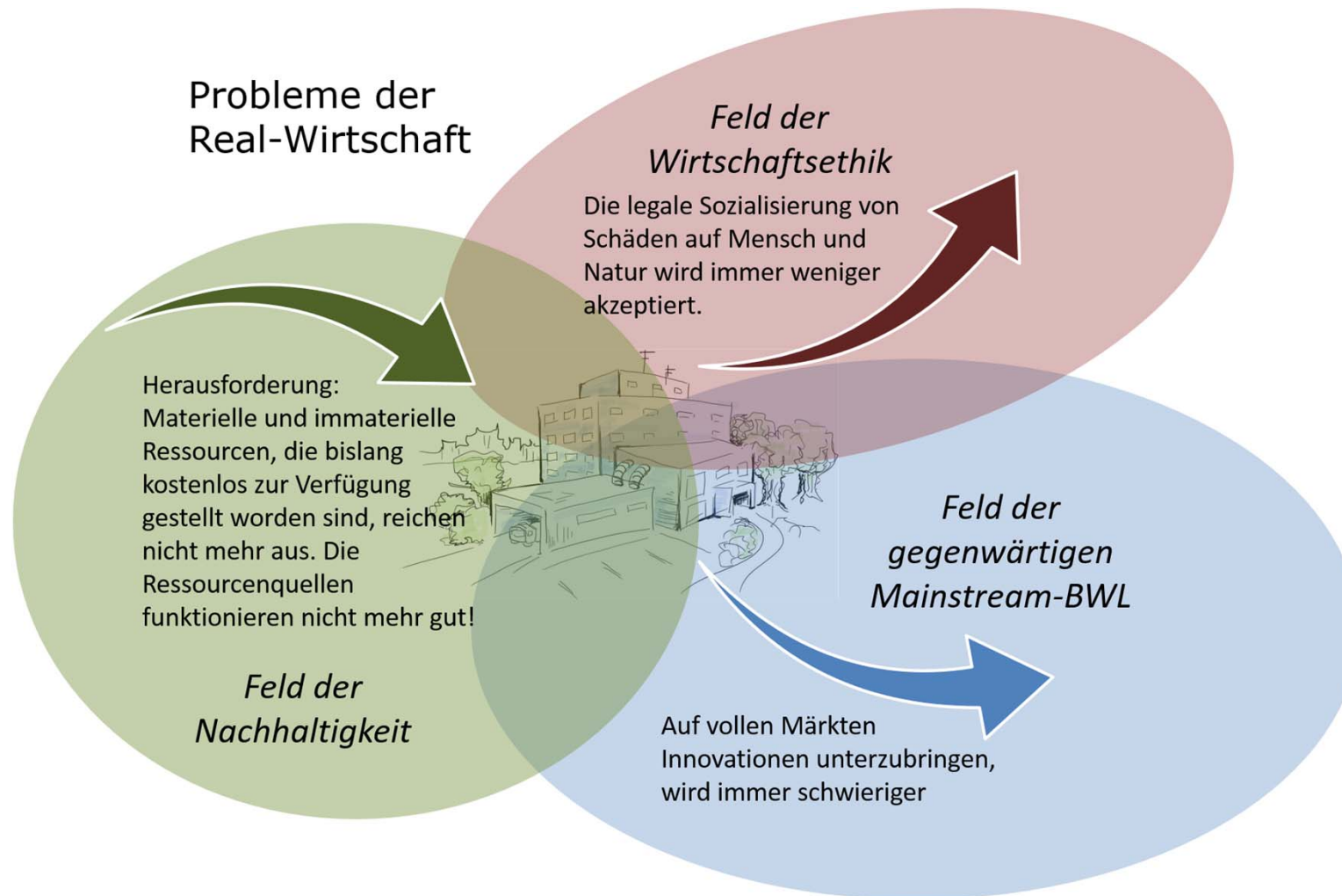
Sie kennen die verschiedenen Lesarten des Verantwortungsbegriffs.

### Lernziel 3:

Sie können das Konzept der Verantwortungsfalle erklären.



# Die Verortung des Verantwortungsthemas

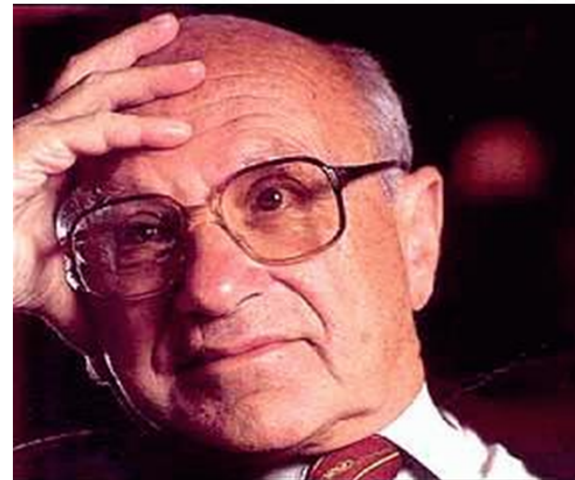






# Verantwortungsbereich

- Verantwortung ist die als Pflicht anerkannte Sorge um ein anderes Sein  
(Hans Jonas: Das Prinzip Verantwortung)
- Die soziale Verantwortung der Unternehmen ist es, ihre Profite zu vergrößern!  
(Milton Friedman, Nobelpreisträger 1976)





# The Business of Business is Business

Kommentar aus Berlin\_5



Prof. Dr. Gerd Habermann  
Institutsdirektor  
Unternehmerinstitut  
„Die Familienunternehmer-  
ASU“ Berlin

## The Business of Business is Business!

Gegenwärtig steht – nach Vorläufern in den siebziger Jahren („Sozialbilanz“, „Umweltbilanz“ etc.) – die Idee einer besonderen sogenannten sozialen Verantwortung des Unternehmens, neudeutsch: Corporate Social Responsibility, wieder hoch im Kurs. Angestellte von Stiftungen, Literaten und Publizisten wetteifern miteinander darüber, wofür der Unternehmer nach ihrer Meinung eigentlich verantwortlich ist, über das triviale Profitstreben hinaus.

Zweifellos ist es höchst wünschenswert, dass sich Unternehmen durch Sozial- und Kultursponsoring, durch die Einrichtung von gemeinnützigen Stiftungen, durch die Förderung der Künste und Wissenschaften oder des örtlichen Brauchtums um das „Gemeinwesen“ verdient machen, über die Finanzierung des Staates hinaus. Es ist unschätzbar, was erfolgreiches Unternehmertum seit jeher für die allgemeine Kultur geleistet hat. Ohne die Basis einer florierenden Wirtschaft wären die großen Kulturzentren der Menschheit überhaupt nicht entstanden – von Athen über

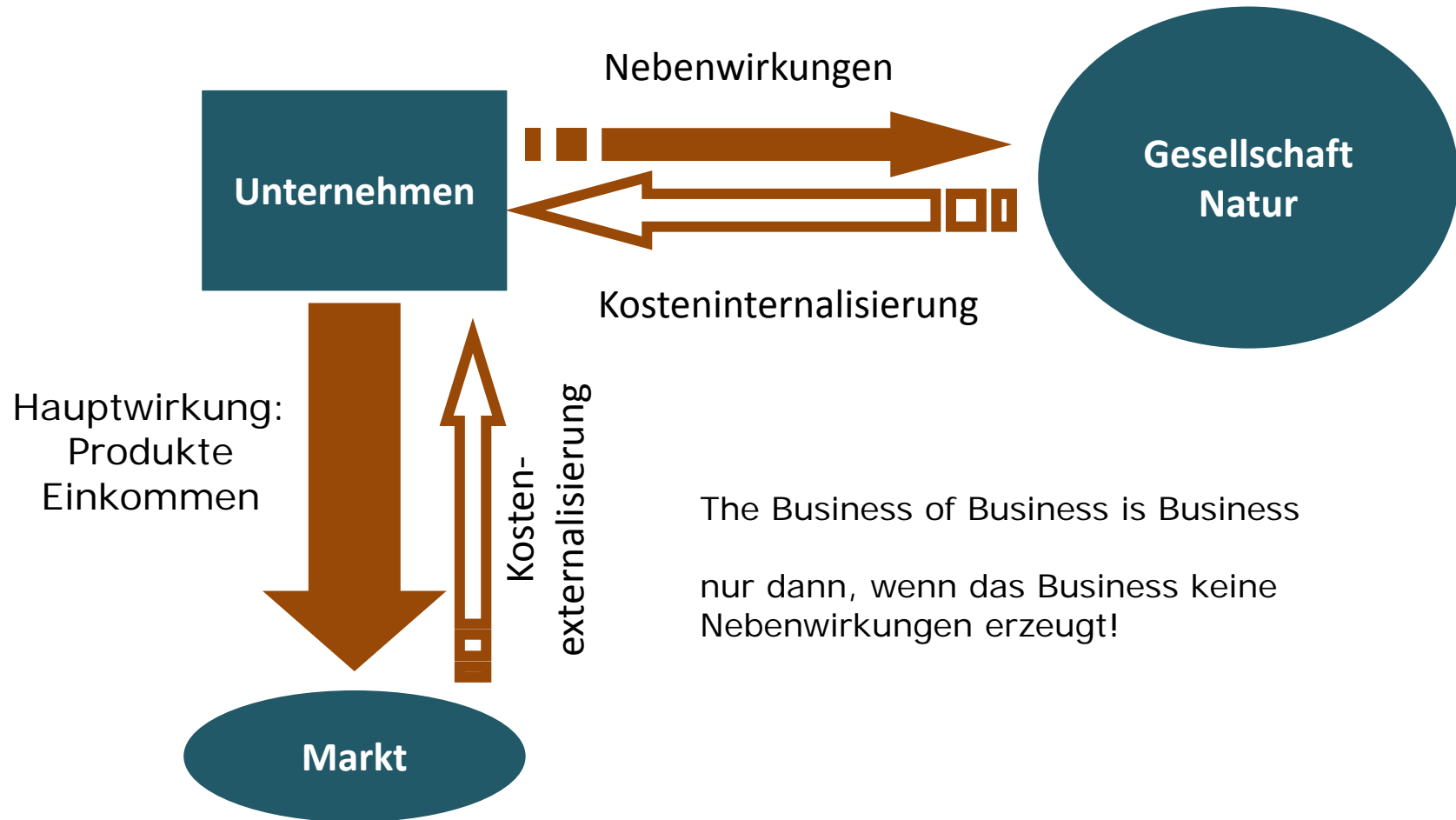
Kunden zu erfüllen; damit überwindet der Unternehmer die Knappheiten dieser Welt, verbessert die Freudenbilanz und schafft nebenher noch Arbeitsplätze. Dies ist sein erster sozialer Auftrag, täglich und immer wieder. Der Wettbewerb mit anderen Unternehmern zwingt ihn dabei, die Bedürfnisse seiner Mitmenschen immer besser zu erraten.

Die Löhne, die das Unternehmen zahlt, werden dabei letzten Endes von den Arbeitnehmern als Konsumenten bezahlt. Die überwiegende Mehrheit der Konsumenten sind eben die Leute, die als Beschäftigte in den Unternehmen arbeiten, in denen die Waren, die sie konsumieren, hergestellt werden. Mit der Trennung von Unternehmen und Arbeitnehmern hat man in der Wirtschaftstheorie eine Unterscheidung getroffen, die es in Wirklichkeit nicht gibt, Arbeitgeber und Arbeitnehmer sind letzten Endes identisch. Jeder Arbeitnehmer als Kunde bestimmt darüber, in welchem Maße z. B. Lohnerhöhungen möglich sind und man einen Arbeitsplatz bewahren kann

W&W Bremer  
Unternehmermagazin  
Nr. 8/Okt 2008



# Effizienzfalle







## Nachgedacht

- Welche Unternehmen, die Sie kennen, betreiben ein relativ nebenwirkungsarmes Geschäft – dass heißt, sie produzieren wenige ungewollte Seitenwirkungen auf andere Menschen, andere Institutionen oder die Natur.
- Ist das eine Frage der Unternehmensgröße, der Branche, der Rechtsform oder der Haltung der Eigentümer/innen?







## K.W. Kapp: Soziale Kosten

„Die grundsätzlichen Ursachen der Sozialkosten liegen im Profitstreben mit der Minimierung der privaten Produktionskosten. Je größer die Bedeutung des Unternehmertums ist, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit von Sozialkosten. Je mehr ein Wirtschaftssystem auf private Anreize und die Verfolgung von privaten Gewinnen abzielt, desto größer ist die Gefahr, dass unbezahlte Sozialkosten entstehen, wenn nicht entsprechende Maßnahmen ergriffen werden.“



K. William Kapp  
1910 - 1976



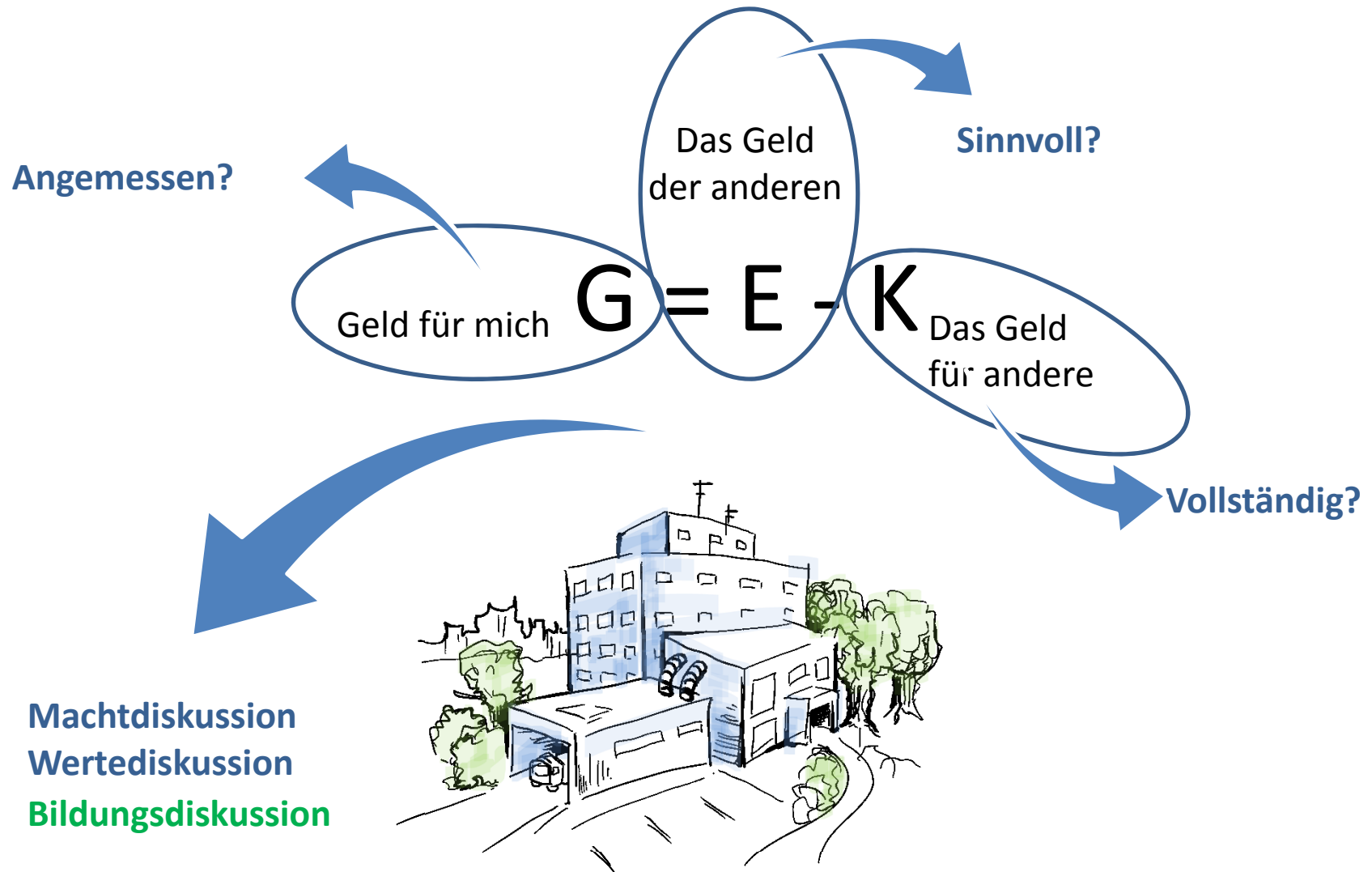
# Opportunismus

- *Opportun* heißt „herangetragen“ (wörtlich), „gelegen“ (figurativ), und bezieht sich auf eine günstige Gelegenheit; der *Opportunist* geht weiter, er nutzt eine günstige Gelegenheit ohne Rücksicht auf Konsequenzen oder eigene Wertvorstellungen zu seinem Vorteil. Es ist ein überwiegend negativ besetzter Begriff: Der Opportunismus stellt die Zweckmäßigkeit über die Grundsatztreue. Eine abgeschwächte Form des Opportunismus findet sich im Pragmatismus oder eventuell auch im Realismus wieder. (Wikipedia)
- In der **Transaktionskostentheorie** versteht man unter Opportunismus eine Verhaltensannahme, die die Suche des Eigennutzes unter Zuhilfenahme von List und Tücke zum Ziel hat. (Oliver E. Williamson)





# Kräftepiel des Gewinnprinzips





# Der ehrbare Kaufmann



Industrie- und Handelskammer  
Nürnberg für Mittelfranken







# Ziele des ehrbaren Kaufmanns

## Urkunde

Die mittelfränkischen Unternehmerinnen  
und Unternehmer verpflichten sich auf das

— Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns —

### Der Ehrbare Kaufmann als Person

Sich zur Erhaltung von Werten verpflichten.

- Der Ehrbare Kaufmann ist weltoffen und freiheitlich orientiert.
- Der Ehrbare Kaufmann steht zu seinem Wort, sein Handschlag gilt.
- Der Ehrbare Kaufmann entwickelt kaufmännisches Urteilsvermögen.

### Der Ehrbare Kaufmann in seinem Unternehmen

Bedingungen für ehrbares Handeln schaffen.

- Der Ehrbare Kaufmann ist Vorbild in seinem Handeln.
- Der Ehrbare Kaufmann schafft in seinem Unternehmen die Voraussetzungen für ehrbares Handeln.
- Der Ehrbare Kaufmann legt sein unternehmerisches Wirken langfristig und nachhaltig an.

### Der Ehrbare Kaufmann in Wirtschaft und Gesellschaft

Den Rahmen für ehrbares Handeln begreifen und gestalten.

- Der Ehrbare Kaufmann hält sich an das Prinzip von Treu und Glauben.
- Der Ehrbare Kaufmann erkennt und übernimmt Verantwortung für die Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung.
- Der Ehrbare Kaufmann tritt auch im internationalen Geschäft für seine Werte ein.

\*Versammlung Eines Ehrbaren Kaufmanns zu Hamburg e.V.



## EHRBARER KAUFMANN

Die Wirtschaft in Mittelfranken engagiert sich für die Soziale Marktwirtschaft und möchte ein Zeichen setzen. Daher bekennt sich die

### Maximilian Mustermann GmbH mit Sitz in Nürnberg

ausdrücklich zum Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns, das sich durch hohe ethische Grundsätze, Verantwortungsbewusstsein und langfristig angelegtes, nachhaltiges Handeln im gesamtgesellschaftlichen Kontext auszeichnet.

Wir verfahren nach dem Grundsatz, den Anstand und die Sitte des Ehrbaren Kaufmanns zu wahren. Unser Unternehmen setzt damit öffentlich ein Zeichen – für die Wirtschaft, für die Region und für das Unternehmertum in Deutschland insgesamt.

Mit dieser Verpflichtung werden die Normen des **UN-Leitbildes »Global Compact«** anerkannt.

Nürnberg, am 26. Oktober 2012

Maximilian Mustermann

Eine Initiative der





# Der ehrbare Kaufmann als Wirkungsexperte

Die mittelfränkischen Unternehmerinnen  
und Unternehmer verpflichten sich auf das

– Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns –

## Der Ehrbare Kaufmann als Person

Sich zur Erhaltung von Werten verpflichten.

- Der Ehrbare Kaufmann ist weltoffen und freiheitlich orientiert.
- Der Ehrbare Kaufmann steht zu seinem Wort, sein Handschlag gilt.
- Der Ehrbare Kaufmann entwickelt kaufmännisches Urteilsvermögen.

## Der Ehrbare Kaufmann in seinem Unternehmen

Bedingungen für ehrbares Handeln schaffen.

- Der Ehrbare Kaufmann ist Vorbild in seinem Handeln.
- Der Ehrbare Kaufmann schafft in seinem Unternehmen die Voraussetzungen für ehrbares Handeln.
- Der Ehrbare Kaufmann legt sein unternehmerisches Wirken langfristig und nachhaltig an.

## Der Ehrbare Kaufmann in Wirtschaft und Gesellschaft

Den Rahmen für ehrbares Handeln begreifen und gestalten.

- Der Ehrbare Kaufmann hält sich an das Prinzip von Treu und Glauben.
- Der Ehrbare Kaufmann erkennt und übernimmt Verantwortung für die Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung.
- Der Ehrbare Kaufmann tritt auch im internationalen Geschäft für seine Werte ein.

## Der ehrbare Kaufmann als Person

... sucht seine Hauptwirkungen im globalen Raum

...benennt seine geschäftlichen Hauptwirkungen und lässt nicht im Nachhinein noch Nebenwirkungen zu, die seinen Kunden schädigen.

...kennt die Rückwirkungen auf sein Geschäft, die durch sein eigenes Handeln entstehen könnten.

## Der ehrbare Kaufmann in seinem Unternehmen

...benennt als erstes die möglichen Nebenwirkungen seines Geschäftsgebarens

... sorgt in seinem Unternehmen für eine Diskussionskultur über Nebenwirkungen

... verfolgt nur Hauptwirkungen, die ihre Ressourcenquellen langfristig funktionsfähig halten

## Der ehrbare Kaufmann in Wirtschaft und Gesellschaft

... vermeidet jede Art von Opportunismus, um einen persönlichen Geschäftserfolg zu erzielen.

... reduziert negative Wirkungen seiner Geschäftstätigkeit auf seine Wirtschaftspartner und auf die Gesellschaft

... reflektiert auch die Nebenwirkungen, die im globalen Raum und in fernen Zeiten entstehen könnten.



## Nachgedacht

- Nicht nur Kaufleute handeln wirtschaftlich und stehe vor der Aufgabe, ihr Handeln zu verantwortlich zu reflektieren. Auch wir als Konsumenten handeln mit jedem Einkauf wirtschaftlich.

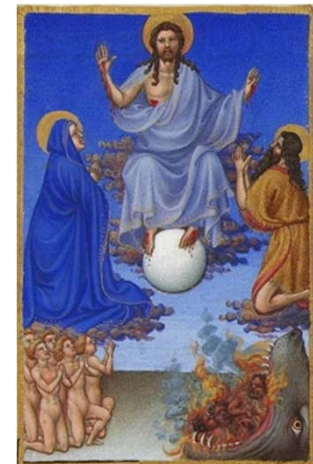


# Komponenten des Verantwortungsbegriffs I



1. Komponente aus der römischen Rechtslehre:  
reaktives Legitimationskonzept – auf ein  
schuldhaftes Handeln antworten, um das Ausmaß  
der Wiedergutmachung festzustellen (im Diesseits  
rechtlich – im Jenseits religiös)

2. Komponente aus der christlichen Philosophie  
des  
Mittelalters:  
kausale Zurechenbarkeitsprinzip – lassen sich  
die  
Wirkungen auf Handlungen einzelner  
zurückführen  
(Freiwilligkeit, Wissentlichkeit, Willentlichkeit)







## Komponenten des Verantwortungsbegriffs II

3. Komponente:  
Verantwortung als Fürsorge –  
Verantwortung ist die als Pflicht  
anerkannte Sorge um ein anderes  
Sein

(Hans Jonas: Das Prinzip Verantwortung)



4. Komponente:  
Komplexitätsorientiertes  
Verantwortungs-  
konzept: Vorausschauende Reflektion  
möglicher Nebenwirkungen des  
Handelns  
trotz interdependenter komplexer  
Beziehungen

(Heidbrink, L.)



# Handeln in komplexen Zusammenhängen

## 5 Konsequenzen der modernen Gesellschaft

1. Kontexte des Handelns treten in den Vordergrund
2. Folgen des Handelns gewinnen an Bedeutung
3. Entdifferenzierung der Handlungszonen nimmt zu
4. Zurechnungsexpansion von Handlungen findet statt
5. Kategorie der Verantwortung tritt an die Stelle klassischer Pflicht- und Rechenschaftsverhältnisse



Heidbrink, L. (2003): Kritik der Verantwortung.  
Zu den Grenzen verantwortlichen Handelns in  
komplexen Kontexten. Weilerswist

Ursache



Hier und  
heute

Zurechenbarkeit?

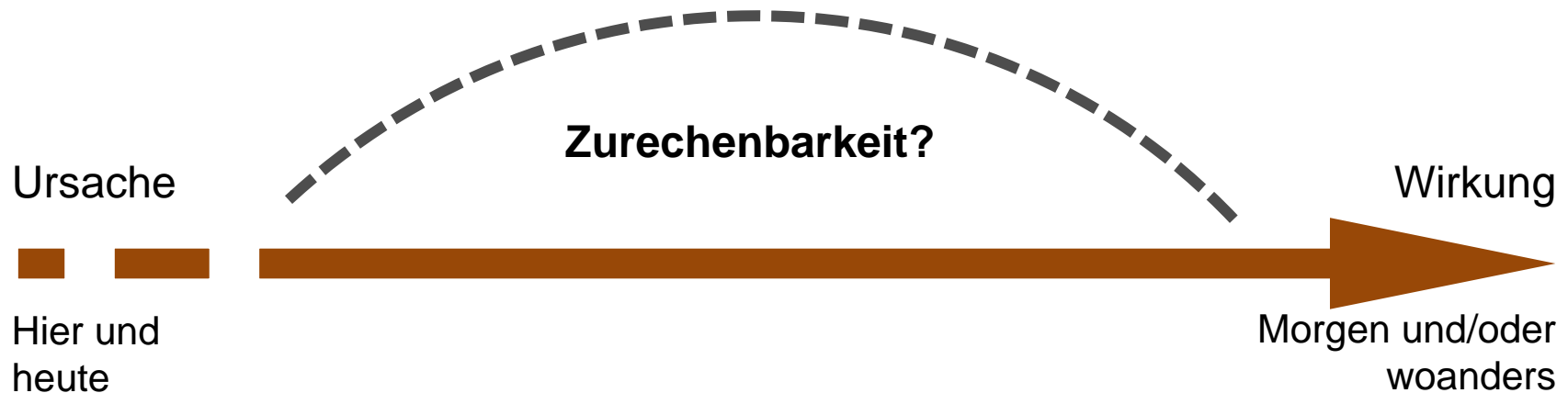
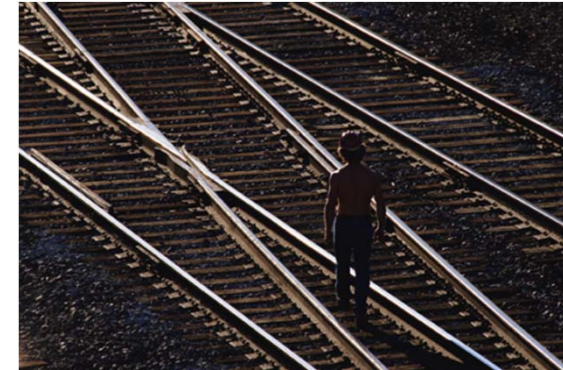
Wirkung

Morgen und/oder  
woanders



## Verantwortung als Hoffnungsbegriff

- Krise klassischer Zurechnungsschemata von Ursachen und Wirkungen wirtschaftlichen Handelns
- Trotzdem wird nicht weniger sondern mehr über Verantwortung geredet
- Verantwortung als Hoffnungsbegriff, Verursacher identifizieren zu können und Wiedergutmachung einzufordern





# Verantwortung

## Willkommen bei der chemischen Industrie

Suche  Home Cefic ICCA Sitemap English documents ChemCompass Impressum Kontakt



[Druckansicht](#)

- + Die Branche
- + Der VCI
  - Mitgliederbereich
  - Stellenangebote des VCI
- + Presse
  - Reden
  - Anzeigen
  - Publikationen
  - Ihre Bestellung
  - aktuell
- + Wirtschaft
  - Chemikalienpolitik - REACH
  - Klimaschutz / Energie
  - Biotechnologie / DIB
  - Nanomaterialien
- + Bildung / Forschung
- + Umwelt / Responsible Care
- Transport / Verpackung
- TUIS
- Chemieparks

### VCI-Position zu Alternativmethoden

Stand: 29. Mai 2006

**Organisierte  
Unverantwortlichkeit?  
(Beck 1988)**

**Unorganisierte  
Allverantwortlichkeit?  
(Münch1991)**

### Hintergrund

Die chemische Industrie trägt Verantwortung für Sicherheit, Gesundheits- und Umweltschutz bei der Herstellung, dem Vertrieb und der Verwendung ihrer Produkte.

In Erfüllung dieser Verantwortung durchlaufen chemische Stoffe zahlreiche Tests, die zum größten Teil gesetzlich vorgegeben sind. Nach wie vor sind zur Ermittlung des Sicherheitsprofils Daten aus Tierversuchen notwendig. Durch die neue EU-Chemikalienverordnung REACH wird die Zahl der geforderten Tests und damit der Tierversuche noch beträchtlich steigen. Andererseits sieht die 7. Änderungsrichtlinie der EU-Kosmetikverordnung ein absolutes Tierversuchsverbot für in Kosmetika verwendete Inhaltsstoffe ab 2013 vor.

Die chemische Industrie ist bemüht, in Abstimmung und Zusammenarbeit mit den Behörden den Einsatz von tierexperimentellen Methoden zur Sicherheitsprüfung von chemischen Stoffen möglichst weitgehend zu reduzieren. Deshalb arbeiten die im VCI organisierten Unternehmen aktiv daran, Methoden zu entwickeln, um die Zahl der Versuchstiere weiter zu vermindern und wenn möglich Tierversuche zukünftig ganz zu vermeiden. Dies erfolgt nach dem anerkannten Prinzip der „3Rs“: Refine – Reduce – Replace = Verbessern – Vermindern – Vermeiden von Tierversuchen. Jede Testmethode, die mindestens eines der drei „Rs“ erfüllt, wird als Alternativmethode bezeichnet. Wenn ein Test mit Tieren durchgeführt wird, so wird der Fachbegriff „in vivo-Methode“ (also im lebenden Organismus) verwendet. Wird ein Versuch im Reagenzglas, z.B. an Mikroorganismen oder an von Tier oder Mensch gewonnenen Zellen durchgeführt, spricht man von einer „in vitro-Methode“.

Die Entwicklung alternativer Testmethoden ist außerordentlich komplex und bedarf großer Anstrengungen. Es bestehen noch viele Kenntnislücken, insbesondere im Zusammenhang mit systemischen Wirkungen (d.h. Wirkungen auf ganze Organsysteme oder sogar den gesamten Organismus) und den der Organtoxizität zugrunde liegenden Mechanismen. Die Frage, ob es prinzipiell überhaupt möglich ist, komplexe systemische Effekte verlässlich mit Hilfe von alternativen *in vitro*-Methoden vorherzusagen zu können, ist bislang nicht gelöst. Darüber hinaus werden für die Risikobewertung von chemischen Stoffen Informationen zur schädigenden





## Verantwortungsfalle

In einer komplexen Welt wird es immer schwieriger, die eintretenden Wirkungen linear-kausal auf einzelne Verursacher zurückzuführen (Zurechenbarkeitsdefizit).

Gleichzeitig verlangt die Welt eine Zurechenbarkeitsexpansion im Sinne einer „unorganisierten Allverantwortlichkeit“, um die vielfältigen Nebenwirkungen des wirtschaftlichen Handelns zu reduzieren.

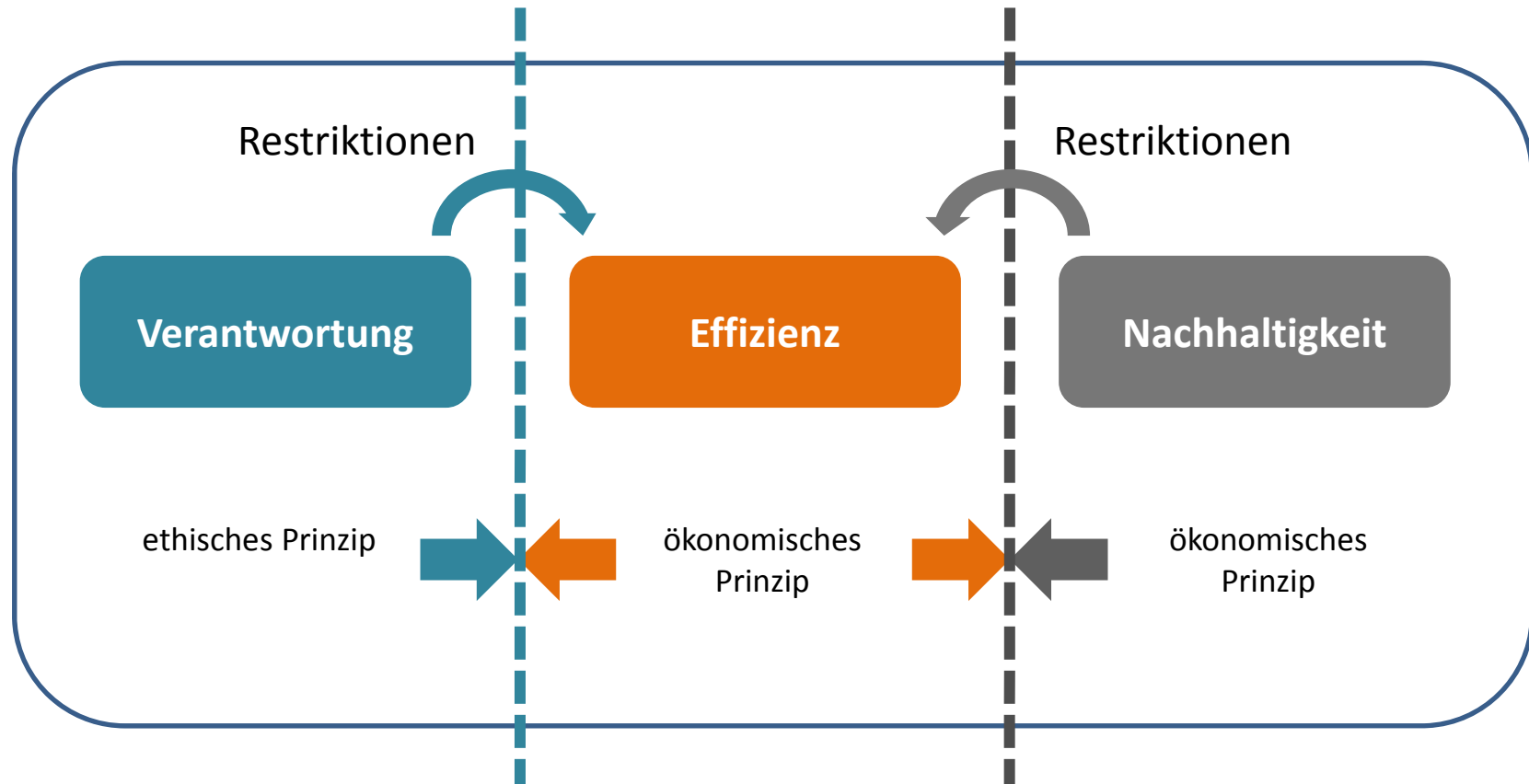
Quo vadis  
Sozialverantwortung?





# Die eingekeilte Effizienz

## Maßstäbe für ökonomisches Handeln





## Ambitionsniveaus eines Nachhaltigen Managements

Geringes Ambitionsniveau (nur optimieren)

Herkömmliches  
Management

+

Öko-  
Effizienz

=

Nachhaltiges  
Management

Mittleres Ambitionsniveau (optimieren und investieren)

Herkömmliches  
Management

+

Öko-  
Effizienz

+

Substanz-  
erhaltung

=

Nachhaltiges  
Management

Hohes Ambitionsniveau (optimieren, investieren und reflektieren)

Herkömmliches  
Management

+

Öko-  
Effizienz

+

Substanz-  
erhaltung

+

Verant-  
wortung

=

Nachhaltiges  
Management