



Dissertation

Die Bedeutung von Stakeholder-Dialogen aus Sicht der Interaktionsökonomik

Illustriert am Beispiel eines
Bergbau-Unternehmens

Martin Kleiner

E-Mail: martin.kleiner@hhl.de

Abstract:

Die License to Operate eines Unternehmens sichert dessen Optionen zukünftiger Handlungsbedingungen und somit seine Existenz und Gewinnpotenziale. Große Unternehmen sehen sich im Konflikt mit Ansprüchen von Stakeholdern jedoch zunehmend mit der Herausforderung von Erhalt oder Wiedererlangung der License to Operate konfrontiert.

Vor diesem Hintergrund untersucht die vorliegende Dissertation die Interaktion von Unternehmen und Stakeholdern am Beispiel eines deutschen Rohstoff-Konzerns mit dem Ansatz der Ökonomischen Ethik. Eine erfolgreiche Interaktion benötigt hierbei ein hinreichend gemeinsames „Spielverständnis“, welches u.a. durch die Akzeptanz von Positionen der Spielpartner, Vertrauen, Transparenz und Selbstbindung entstehen kann.

Die entwickelten Vorschläge für erfolgreiche Interaktion zum gegenseitigen Vorteil werden am Praxisfall beispielhaft illustriert.



Die Bedeutung von Stakeholder-Dialogen aus Sicht der Interaktionsökonomik

Illustriert am Beispiel eines
Bergbau-Unternehmens

Dissertation zur Erlangung des

***Doktorgrades der
Wirtschaftswissenschaften (Dr. rer. oec.)***

an der
HHL Leipzig Graduate School of Management

vorgelegt von

Martin Kleiner

Leipzig, am 18. September 2016

Erstgutachter:

Prof. Dr. Andreas Suchanek

HHL Leipzig Graduate School of Management
Dr. Werner Jackstädt-Lehrstuhl für Wirtschafts- und Unternehmensethik

Zweitgutachter:

Prof. Dr. Philipp Schreck

Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg
Friede-Springer-Stiftungslehrstuhl für Unternehmensethik und Controlling

Inhaltsübersicht

Abbildungsverzeichnis.....	V
Abkürzungsverzeichnis.....	VI
1 Einleitung.....	1
1.1 Hinführung zur Thematik.....	1
1.2 Hintergrund.....	5
1.3 Die Problemstellung im ökonomischen Kontext.....	12
1.4 Zielstellung und Eingrenzung.....	15
1.5 Vorgehensweise und Aufbau.....	17
2 Theoretischer Rahmen einer Ethik der Wirtschaft.....	18
2.1 Ökonomik.....	18
2.2 Ethik im ökonomischen Umfeld.....	24
2.3 Ökonomische Ethik.....	34
2.4 Die gegenwärtige Umsetzung in der unternehmerischen Praxis.....	49
2.5 Theorie der Fokalen Punkte nach Schelling.....	56
3 Die Bedeutung von Vertrauen für gelingende Kooperationen.....	57
3.1 Vertrauen – eine Begriffsklärung.....	57
3.2 Vertrauen in Organisationen.....	62
3.3 Vertrauen vor dem Hintergrund von Zeitdimensionen.....	66
3.4 Vertrauen und Verantwortung.....	69
3.5 Inkonsistenzen.....	71
4 Die Interaktion zwischen Unternehmen und Stakeholdern.....	76
4.1 Interaktion – eine Begriffsklärung in der Ökonomik.....	76
4.2 Akteure von Interaktionen aus unternehmerischer Sicht.....	78
4.3 Dialoge als Werkzeug.....	82
4.4 Probleme im Kontext.....	90
4.5 Neue Institutionenökonomik in Bezug auf Interaktion.....	100
4.6 Therapierungen in der Beziehung <i>Unternehmen-Stakeholder</i>	105
5 Ein Praxisbeispiel in Deutschland.....	116
5.1 Ein Konflikt in der Praxis.....	116
5.2 Der Untersuchungsgegenstand.....	116
5.3 Konflikte im Praxisbeispiel.....	123
5.4 Ökonomische Ethik im Kali-Bergbau.....	126
5.5 Interaktion von Konfliktparteien.....	144
6 Ergebnisse und Schlussfolgerungen.....	175
6.1 Unternehmen und Stakeholder in Interaktion.....	175
6.2 Der praktische Syllogismus der Interaktion.....	176
6.3 Erkenntnisse.....	177
6.4 Handlungsempfehlungen.....	179
6.5 Zusammenfassung und Ausblick.....	183
Literaturverzeichnis.....	VII

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	V
Abkürzungsverzeichnis.....	VI
1 Einleitung.....	1
1.1 Hinführung zur Thematik.....	1
1.2 Hintergrund.....	5
1.3 Die Problemstellung im ökonomischen Kontext.....	12
1.4 Zielstellung und Eingrenzung.....	15
1.5 Vorgehensweise und Aufbau.....	17
2 Theoretischer Rahmen einer Ethik der Wirtschaft.....	18
2.1 Ökonomik.....	18
2.1.1 Anfänge einer neuen Disziplin.....	18
2.1.2 Die Idee der Spieltheorie.....	19
2.1.3 Neue Institutionenökonomik.....	20
2.1.4 Konstitutionelle Ökonomik nach Buchanan.....	21
2.1.5 Interaktionsökonomik nach Homann/ Suchanek.....	22
2.1.5.1 Der Leviathan als Ausgangspunkt.....	22
2.1.5.2 Interaktionsökonomik als Ansatz.....	22
2.1.5.3 Konsensethik.....	24
2.2 Ethik im ökonomischen Umfeld.....	24
2.2.1 Der Hintergrund: Milton Friedman und die Gegenwart.....	24
2.2.2 Kritik und Wertpluralismus; Probleme einer wissenschaftlichen Disziplin.....	27
2.2.3 Erwünschter (Teil-)Freiheitsverlust: Utilitarismus nach Bentham.....	30
2.2.4 Vertragstheorie: Die Positionen Rawls und Buchanans in der Gegenwart.....	31
2.2.5 Denkansätze einer Ethik der Wirtschaft.....	33
2.3 Ökonomische Ethik.....	34
2.3.1 Der Ansatz nach Suchanek.....	34
2.3.2 Der praktische Syllogismus.....	39
2.3.3 Das Gefangenendilemma.....	41
2.3.4 Spielzüge – Spielregeln – Spielverständnis.....	44
2.3.5 Der unparteiische Beobachter.....	47
2.3.6 Nachhaltigkeit in der Ethik.....	48
2.4 Die gegenwärtige Umsetzung in der unternehmerischen Praxis.....	49
2.4.1 Corporate Social Responsibility als gedankliche Grundlage.....	49
2.4.1.1 Corporate Social Responsibility.....	49
2.4.1.2 Corporate Citizenship.....	50
2.4.1.3 Implikationen der Corporate Social Responsibility.....	50
2.4.2 Das Konstrukt der License to Operate.....	51
2.4.3 Leitbilder, Selbstverpflichtungen und Kodizes – ein Vergleich.....	53
2.4.3.1 Eine neue Generation von Gesetzen: Soft Laws.....	53
2.4.3.2 Der Deutsche Corporate Governance Kodex.....	54
2.4.3.3 Weitere Ansätze und Themenbereiche von Soft Laws.....	55
2.5 Theorie der Fokalen Punkte nach Schelling.....	56

3	Die Bedeutung von Vertrauen für gelingende Kooperationen	57
3.1	Vertrauen – eine Begriffsklärung	57
3.2	Vertrauen in Organisationen	62
3.3	Vertrauen vor dem Hintergrund von Zeitdimensionen	66
3.4	Vertrauen und Verantwortung	69
3.5	Inkonsistenzen	71
3.5.1	Der Begriff der Inkonsistenzen	71
3.5.1.1	Irrelevante Inkonsistenzen	74
3.5.1.2	Relevante Inkonsistenzen	74
4	Die Interaktion zwischen Unternehmen und Stakeholdern	76
4.1	Interaktion – eine Begriffsklärung in der Ökonomik	76
4.2	Akteure von Interaktionen aus unternehmerischer Sicht	78
4.2.1	Stakeholder als Interaktionspartner für Unternehmen	78
4.2.2	Besonders engagierte Stakeholder	79
4.3	Dialoge als Werkzeug	82
4.3.1	Transparenz und Hintergründe	82
4.3.2	Der Dialog in der Interaktion	84
4.3.3	Nachhaltigkeit in Dialogen	85
4.3.4	Der Multi-Stakeholder-Dialog	86
4.3.5	Stakeholder-Dialoge im ökonomischen Kontext	87
4.3.6	Stakeholder-Klassifizierung: Die „Club-Theorie“ nach Buchanan	89
4.4	Probleme im Kontext	90
4.4.1	Probleme in der Anwendung des Werkzeugs <i>Dialog</i>	90
4.4.1.1	Selektive Anreize in der Interaktion	90
4.4.1.2	Ankerwerte und hedonistische Anpassung	91
4.4.1.3	Das Verursacherprinzip vor dem Hintergrund der Interaktion	93
4.4.2	Das Problem der Informationsasymmetrien	95
4.4.3	Das Problem des Washings	96
4.4.3.1	Whitewashing	96
4.4.3.2	Greenwashing	97
4.4.4	Das Problem differierender Spielverständnisse	98
4.4.5	Das Problem des Gefangenendilemmas	98
4.5	Neue Institutionenökonomik in Bezug auf Interaktion	100
4.5.1	Eine Begriffsklärung	100
4.5.2	Die Prinzipal-Agent-Theorie	101
4.5.3	Der Transaktionskostenansatz	101
4.5.4	Institutionen im Dialog	102
4.5.5	Das Abstimmungsparadoxon nach Arrow	103
4.6	Therapierungen in der Beziehung <i>Unternehmen-Stakeholder</i>	105
4.6.1	Der Stakeholder-Value-Ansatz	105
4.6.1.1	Eine Begriffsklärung	105
4.6.1.2	Worst Case: Der Fall <i>Müller-Milch</i>	106
4.6.1.3	Best Case: Der Ausbau des Frankfurter Flughafens	107
4.6.1.4	Schlussfolgerungen des Stakeholder-Value-Ansatzes	109
4.6.2	Thesen einer Ökonomischen Ethik der Dialoge	110
4.6.2.1	Ansätze nach Suchanek/ Broock	110

4.6.2.2	Praktische Operationalisierung des Dialoges	111
4.6.2.3	Spielverständnis aus Dialogen	112
4.6.3	Das Harvard-Verhandlungskonzept	114
5	Ein Praxisbeispiel in Deutschland	116
5.1	Ein Konflikt in der Praxis	116
5.2	Der Untersuchungsgegenstand	116
5.2.1	Die K+S AG	116
5.2.2	Die Eignung von K+S als Fallbeispiel.....	118
5.2.3	Die Ausgrenzung politischer Einflussfaktoren	119
5.2.4	Produktionsverfahren der Kali-Industrie	119
5.2.5	Entsorgung von Rückständen	120
5.2.6	Zwischenergebnisse.....	122
5.3	Konflikte im Praxisbeispiel	123
5.3.1	Der Zielkonflikt im Kali-Bergbau	123
5.3.2	Die Konfliktparteien	124
5.3.3	Zwischenergebnisse.....	126
5.4	Ökonomische Ethik im Kali-Bergbau.....	126
5.4.1	Die Verursachung von Umweltbeeinträchtigungen.....	126
5.4.2	Der „Schleier des Nichtwissens“	127
5.4.3	Transparenz	131
5.4.4	Zwischenergebnisse.....	135
5.4.5	Der praktische Syllogismus im Kali-Bergbau.....	136
5.4.6	Spielzüge – Spielregeln – Spielverständnis	140
5.4.7	Zwischenergebnisse.....	142
5.5	Interaktion von Konfliktparteien.....	144
5.5.1	Status Quo in der Praxis	144
5.5.1.1	Statische Betrachtung an Großprojekten des Kali-Bergbaus.....	144
5.5.1.2	Die dynamische Perspektive: Lehren aus Benchmarks.....	146
5.5.1.3	Interaktion.....	147
5.5.1.4	Die License to Operate als Ziel der Interaktion.....	151
5.5.1.5	Erfolgsmodelle für Dialog und Beteiligung	151
5.5.1.6	Zwischenergebnisse.....	157
5.5.2	Operationalisierung der Erkenntnisse	158
5.5.2.1	Akzeptanz als Schlüsselmoment	158
5.5.2.2	Der Faktor <i>Vertrauen</i>	160
5.5.2.3	Ein Leitbild als glaubwürdige Selbstbindung.....	164
5.5.2.4	Eine Operationalisierung: Das Harvard-Verhandlungskonzept.....	166
5.5.2.5	Zwischenergebnisse.....	171
6	Ergebnisse und Schlussfolgerungen.....	175
6.1	Unternehmen und Stakeholder in Interaktion.....	175
6.2	Der praktische Syllogismus der Interaktion	176
6.3	Erkenntnisse	177
6.4	Handlungsempfehlungen	179
6.5	Zusammenfassung und Ausblick	183
	Literaturverzeichnis.....	VII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Übersicht ethischer Ansätze	33
Abbildung 2: Übersicht der Ethik nach Suchanek	38
Abbildung 3: Der praktische Syllogismus	40
Abbildung 4: Grundschemata des Gefangenendilemmas	42
Abbildung 5: Drei-Ebenen-Schema nach Suchanek	45
Abbildung 6: Das Vertrauensspiel	58
Abbildung 7: Vertrauensebenen nach Bentele	61
Abbildung 8: Prozesse der Vertrauensgenerierung	67
Abbildung 9: Vertrauen in Signale nach Hahn	68
Abbildung 10: Die Einbettung von Stakeholder Dialogen in CSR	86
Abbildung 11: Das Gefangenendilemma für Monologe und Dialoge	99
Abbildung 12: Bestandteile der Neuen Institutionenökonomik	100
Abbildung 13: Abstimmungsparadoxon nach K. J. Arrow	104
Abbildung 14: Grundschemata der Kaliproduktion	120
Abbildung 15: Entwicklung von Abwässern im Kali-Revier <i>Werra</i>	122
Abbildung 16: Zielkonflikt im Kali-Bergbau	123
Abbildung 17: Stakeholder-Gruppierungen im Kali-Bergbau	125
Abbildung 18: Gefangenendilemma im Kali-Bergbau	130
Abbildung 19: Der praktische Syllogismus im Kali-Bergbau	136
Abbildung 20: Fehlschlüsse der einzelnen Parteien	137
Abbildung 21: Veränderte Handlungsbedingungen durch Stakeholder-Einwirkung	137
Abbildung 22: Fehlschlüsse nach veränderten Handlungsbedingungen	138
Abbildung 23: Wiederholt veränderte Handlungsbedingungen	138
Abbildung 24: Erlangung der License to Operate im praktischen Syllogismus	139
Abbildung 25: Spielzüge-Spielregeln-Spielverständnis im deutschen Kali-Bergbau	140
Abbildung 26: Praktischer Syllogismus und Spielverständnis	143
Abbildung 27: Gefangenendilemma der Interaktion	149
Abbildung 28: Das Gefangenendilemma als Entscheidungsbaum	150
Abbildung 29: Der Kompromiss als Ergebnis des Dialoges	150
Abbildung 30: Das Unternehmen als Vertrauensgeber	160
Abbildung 31: Stakeholder als Vertrauensgeber	161

Abkürzungsverzeichnis

a.D.	außer Dienst
AG	Aktiengesellschaft
BASF	Badische Anilin- & Soda-Fabrik
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.
BUND	Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland e.V.
CC	Corporate Citizenship
CDU	Christlich Demokratische Union
CEO	Chief Executive Officer
CSR	Corporate Social Responsibility
DAX	Deutscher Aktien Index
DPA	Deutsche Presse-Agentur GmbH
ESTA	Elektrostatischer Trennprozess
EU	Europäische Union
f.	folgende
ff.	fortfolgende
F&E	Forschung und Entwicklung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
K+S	K+S KALI GmbH
lat.	lateinisch
LKW	Lastkraftwagen
MNU	multinationale Unternehmen
NGO	Non-Governmental Organization
Nimby	Not In My Back Yard
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
PKW	Personenkraftwagen
PR	Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit)
PwC	PricewaterhouseCoopers
SPD	Sozialdemokratische Partei Deutschlands
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
UNO	United Nations Organization
US	United States
USA	United States of America
WZGE	Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik e.V.

1 Einleitung

1.1 Hinführung zur Thematik

Nach der Wiedervereinigung der beiden deutschen Staaten im Jahr 1990 galt es, diverse Reformen durchzuführen. Insbesondere in den neuen Bundesländern lag eine nicht unerhebliche Herausforderung im Bereich des *Umweltschutzes*.¹ Filteranlagen in der Industrie wurden modernisiert, kontaminierte Böden entsorgt, Braunkohlefeuerung in Industrie und Privathaushalten sowie Zweitaktmotor-Nutzung in PKWs stark reduziert.² Im Ergebnis entwickelten sich Boden und Luft in alten und vor allem neuen Bundesländern hin zu einem wesentlich „besseren“ Zustand.³

Trotz wachsenden Umweltbewusstseins in ganz Europa wurde das Thema *Gewässerschutz* in den 1990er Jahren mitunter vernachlässigt⁴ bzw. zurückgestellt⁵. Ein Grund hierfür liegt laut der *Vereinigung Deutscher Gewässerschutz* in der Tatsache begründet, dass etwa Grundwasserproblematiken⁶ „*irgendwo tief unter der Erde und kaum greifbar*“ seien.⁷ Der Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. (BDI) betonte bereits 1990 das hohe Maß an Bürokratie in der deutschen Umweltpolitik und forderte effizientere, marktwirtschaftliche Lösungen. Zahlreiche Politiker verfolgten dieses Ziel auf europäischer Ebene.⁸

Als Resultat erließen Europäisches Parlament und Europäischer Rat am 23. Oktober 2000 die Richtlinie 2000/60/EG (Wasserrahmenrichtlinie)⁹ zur Schaffung eines Ordnungsrahmens¹⁰ für Maßnahmen der Gemeinschaft im Bereich der Wasser-

¹ Vgl. Brandt (1993), Seiten 248 ff.

² Vgl. Naujoks (1991), Seite 73.

³ Die Frage, wann eine Umwelt in „gutem“ und wann in „schlechtem“ Zustand ist, muss an den Kriterien der Beurteilung gemessen werden. Im Verlauf der vorliegenden Untersuchung soll daher von „natürlicher“ bzw. „unbelasteter“ Umwelt gesprochen werden. Untrennbar hiermit verbunden ist die Frage, welcher Zustand eigentlich „natürlich“ ist. Seel et al. (1993) zeigte hierzu, dass in einigen Fällen ein Naturzustand ohne Handeln des Menschen gar nicht realisierbar ist. Das Handeln selbst ist sodann von Normen geleitet und auf das Bedürfnis des Menschen selbst ausgerichtet (Seel et al. (1993), Seite 37).

⁴ Dies gilt jedoch etwa nicht für den hessisch-thüringischen Kali-Bergbau, dessen Umweltproblematiken bereits im Jahr 1993 durch ein Verwaltungsabkommen von Bund und Ländern für die Gewässerkörper des Flusses *Werra* thematisiert und mit Vereinbarungen hinsichtlich zukünftiger Handlungen unterlegt wurden (vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (1993)).

⁵ Es erfolgten diverse Initiativen hinsichtlich des Gewässerschutzes, in Vorbereitung auf eine Richtlinie zur umfassenden Regulierung (vgl. Fehr (2000), Seiten 11 ff.).

⁶ Auch die von Oberflächengewässern mittelbar ausgehenden Grundwasserproblematiken.

⁷ Vgl. Vereinigung Deutscher Gewässerschutz e.V. (2015).

⁸ Vgl. Böcher/ Töller (2012), Seite 33.

⁹ Diese Richtlinie soll im weiteren Verlauf der Untersuchung als Teil der Spielregeln für die Interaktion *Unternehmen-Stakeholder* gelten. Eine nähere Betrachtung der Wirkmechanismen der Richtlinie selbst ist hierzu nicht notwendig.

¹⁰ Vgl. OECD Umweltprüfberichte: Deutschland 2001, Seite 118.

politik.¹¹ Die Umsetzung dieser Richtlinie erfolgt seitdem in der Bundesrepublik Deutschland durch Renaturierungen, Reduzierung von Nährstoffbelastung sowie dem Bau neuer Wehre oder Fischtreppe. Hierzu wurden ca. 9.000 Wasserkörper in Deutschland identifiziert und mit Maßnahmenkatalogen verknüpft.¹²

Die Richtlinie selbst sieht in Artikel 14 in jeglichen Maßnahmen die Kommunikation zwischen Umsetzern einer Maßnahme und betroffenen Dritten als erforderlich an. Dort heißt es: „(1) Die Mitgliedstaaten fördern die aktive Beteiligung aller interessierten Stellen an der Umsetzung dieser Richtlinie, insbesondere an der Aufstellung, Überprüfung und Aktualisierung der Bewirtschaftungspläne für die Einzugsgebiete. Die Mitgliedstaaten sorgen dafür, dass sie für jede Flussgebietseinheit folgendes veröffentlichen und der Öffentlichkeit, einschließlich den Nutzern, zugänglich machen, damit diese Stellung nehmen kann.“. Sodann führen flussgebietsverantwortliche Stellen (im Optimalfall) einen Dialog mit dem Ziel von einvernehmlichen Maßnahmen. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass derartige Dialoge dem Grunde nach oftmals nur Monologe sind, da die Parteien zwar kommunizieren, ohne jedoch auf das Kommunizierte des Gegenübers einzugehen.¹³ Anders formuliert: Es wird zwar gesprochen – aber eben nicht miteinander, was in Verbindung mit differierenden Einzelinteressen der Akteure eine Konsensfindung in der Interaktion maßgeblich erschwert oder sogar unmöglich macht.¹⁴

So steht etwa die Frage im Raum, ob wirklich fehlende Kommunikation für etwaige Unstimmigkeiten zwischen den Akteuren sorgt, oder ob (da Kommunikation per Richtlinie ja vorgegeben ist) nicht vielmehr als Dialog (fehl)interpretierte Monologe das eigentliche Problem hinsichtlich des Unverständnisses gegenüber Maßnahmen o.g. Richtlinie darstellen. Hiervon ausgehend steht zur Debatte, unter welchen Umständen Personen ihre ablehnende Haltung dem Interaktionspartner gegenüber ablegen, bzw. (wieder) für einen Diskurs zur Verfügung stehen und unvoreingenommen fachlichen Argumentationen folgen. Die Beleuchtung von Optionen zur Überwindung o.g. Nicht-Kooperation bzw. Nicht-Interaktion sowie die Bedeutung von Dialogen zur Überwindung selbst, stellen die Kernaufgaben der vorliegenden Untersuchung dar.

Zusätzlich zu diesen Fragestellungen ergeben sich einige Probleme im Kontext. So sind etwa die Interaktions-Partner nicht immer in klare Cluster einzugruppieren,

¹¹ Einsehbar etwa unter: <http://www.umweltbundesamt.at>.

¹² Vgl. Umweltbundesamt (2015).

¹³ Vgl. Müller (1995), Seite 289.

¹⁴ Vgl. Boettcher et al. (1985), Seiten 145 f.

sondern häufig sehr heterogen aufgestellt.¹⁵ So ist es denkbar, dass innerhalb einer Anspruchsgruppe unterschiedliche Standpunkte gegenüber der Umsetzung einer Maßnahme zum Gewässerschutz vertreten werden. Der Umsetzer einer Maßnahme selbst, etwa ein Unternehmen, benötigt jedoch Verlässlichkeit hinsichtlich der eigenen Handlungsspielräume in Gegenwart und Zukunft. Diese Probleme stellen Unternehmen verschiedener Branchen – beispielsweise im Bereich des Gewässerschutzes – vor immer größere Herausforderungen.¹⁶

Durch das Zusammenspiel einiger der 9.000 Wasserkörper im Wirkungsbereich der genannten Richtlinie bildet sich der Fluss *Werra*¹⁷, welcher seit über einhundert Jahren Wasserlieferant und „Abwasserentsorger“ des hessisch-thüringischen Kalireviers ist.¹⁸ Dort ansässig ist das *Werk Werra* der K+S KALI GmbH aus Kassel, welche zu den größten Kalianbietern weltweit zählt.¹⁹

Die Abwässer der Produktion selbst führen auf Grund der damit verbundenen Umweltbeeinträchtigung regelmäßig zu Protesten von Stakeholdern gegen das Unternehmen bzw. dessen Entsorgungspraxis. Zur Aufweichung der Fronten gründete sich im Jahr 2008 ein *Runder Tisch - Gewässerschutz Werra/Weser und Kaliproduktion e.V.* unter Beteiligung von Unternehmen und Stakeholdern. Unter neutralem Vorsitz wurde eine Handlungsempfehlung²⁰ erarbeitet, deren Verabschiedung bereits im Jahr 2010 erfolgte. Die vorgeschlagenen Maßnahmen können auf Grund der Komplexität der Materie jedoch mitunter von Unternehmen und Stakeholdern unterschiedlich interpretiert werden. Die Frage der Verhältnismäßigkeit einzelner Maßnahmen spaltete die Parteien sodann weiterhin.²¹

Da die Entsorgung der K+S-Produktionsabwässer in Werra und Weser nach Auffassung einiger Stakeholder nicht dem Grundgedanken der Wasserrahmenrichtlinie entspricht, die die Mitgliedsstaaten verpflichtet, bis spätestens 2027 sämtliche Oberflächengewässer in einen „*guten chemischen und ökologischen Zustand*“ zu verset-

¹⁵ Vgl. Gerum (2009), Seite 94.

¹⁶ Vgl. Hoeppe (2014), Seiten 81 ff.

¹⁷ Siehe Anhang A „Oberflächenwasserkörper“ des Bewirtschaftungsplanes der Flussgebietsgemeinschaft Weser.

¹⁸ Hierbei sei erwähnt, dass die Werra in der Vergangenheit durch Staat und Unternehmer immer wieder zur Entsorgung verschiedenster Abwässer genutzt wurde.

¹⁹ Vgl. K+S AG (2016a).

²⁰ Einsehbar unter: <http://www.runder-tisch-werra.de>.

²¹ Vgl. FAZ (2013).

zen, wurde im Jahr 2012 ein Vertragsverletzungsverfahren²² gegen die Bundesrepublik Deutschland eingeleitet.²³

Am 29.09.2014 stellten hessische Landesregierung und die K+S KALI GmbH einen Vier-Phasen-Plan zum künftigen Umgang mit den Abwässern vor. Der, von der EU geforderte, *„gute ökologische Zustand für Werra und Weser“* wird diesem Plan zu Folge im Jahr 2072 erreicht.

Norbert Steiner, Vorstandsvorsitzender der K+S AG, also der Muttergesellschaft der K+S KALI GmbH, kommentierte die Richtlinie mit den Worten: *„Sie fordert keinen guten ökologischen Zustand um jeden Preis. Gefordert sind vielmehr Lösungen, die den tatsächlichen Zuständen und Möglichkeiten im Gewässer im Sinne von Verhältnismäßigkeit und Zumutbarkeit gerecht werden.“*²⁴ Im Sinne einer „Orientierung am Machbaren“ investierte die K+S KALI GmbH rund 380 Mio. €, um eine Gewässerentlastung zu erreichen.²⁵

Im November 2014 verließ dann BUND-Mitglied Stephan Gunkel den Runden Tisch, dem er seit 2008 angehörte, mit der Begründung: *„Unsere Weiterarbeit ist nun sinnlos. Die Hessische Landesregierung hat dem Runden Tisch mit ihrem Alleingang die Arbeitsgrundlage entzogen.“*²⁶

Die Entlastung der Umwelt durch o.g. Investitionen wird also von Anrainern und Aktivisten nach wie vor als nicht ausreichend angesehen. Zahlreiche Aktionen und Veröffentlichungen machten in jüngerer Vergangenheit auf sich aufmerksam. So titelte etwa das Magazin *Der Spiegel*: *„Salzabwässer des Konzerns K+S gefährden etliche Trinkwasserbrunnen. Die grüne Umweltministerin vertuscht Warnungen ihrer Behörden.“*²⁷ Ein lokales Blatt berichtete über eine Aktion von „Wutbürgern“ am Rande des so genannten Wesermarathons. Zwei Puppen waren hier an Galgen aufgehängt worden, beschriftet mit *„Herr Kali“* und *„Frau Salz“*.²⁸ Die Fronten zwischen Unternehmen und Stakeholdern können als verhärtet betrachtet werden.

²² Dem Verfahren liegt demnach eine Beschwerde von 18 Kommunen, kommunalen Unternehmen und Fischereigenossenschaften aus Hessen, Thüringen, Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen zugrunde. Sie kritisieren, dass die deutschen Behörden - vor allem in Hessen - die Vorschriften der europäischen Wasserrahmenrichtlinie verletzen, indem sie die Einleitung der Abwässer durch die Kali-Industrie gestatten (vgl. dpa (2012), in: Handelsblatt vom 18.07.2012).

²³ Vgl. Landesdelegiertenkonferenz von BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN Niedersachsen (2014), Seite 1.

²⁴ Steiner (2015), Seite 12.

²⁵ Vgl. Leuninger/ Lüthi (2013), Seite 106.

²⁶ vgl. NABU Landesverband Niedersachsen (2016).

²⁷ Frühlingsdorf (2015), in: Spiegel 8/2015, Seite 40.

²⁸ Hahne (2015), in: Kreisanzeiger vom 27.05.2015, Seite 5.

1.2 Hintergrund

Eine gesellschaftliche Interaktion kann immer auch gesellschaftliche Probleme bzw. Konflikte beinhalten. Seit jeher galt es, mit Naturkatastrophen, Epidemien, Hungersnöten und Kriegen zu leben. In den vergangenen Jahrzehnten kamen Inflationen und vor allem Arbeitslosigkeit zu den ohnehin umfangreichen Problemen hinzu.

Nun ist es aber bei Weitem gefehlt, die politische Führung einer Gesellschaft als alleinigen Problemlöser zu definieren.²⁹ Vielmehr wurde sie seit der französischen Revolution – aus Sicht der Gesellschaftsmitglieder selbst³⁰ – nicht selten als Mit- oder gar Hauptverursacher eben jener Probleme identifiziert. Der Staat galt also lange Zeit als verantwortungstragender, obgleich nicht immer verantwortungsvoller Spieler.³¹ Allerdings sind in der jüngeren Vergangenheit zunehmend andere Akteure auf das Spielfeld getreten, die ebenfalls Macht und Einfluss auf die Ordnung des Zusammenlebens ausüben. Gemeint sind vor allem multinationale Unternehmen (MNU's), wie etwa der eingangs erwähnte Kali-Produzent, sowie Non-Governmental Organizations (NGOs). Diese Entwicklung führt dazu, dass der Staat als Akteur in seiner gesellschaftlichen Bedeutung – relativ gesehen – unverkennbar abnimmt.³²

Wenn aber, neben dem Staat, neue Spieler in den Focus rücken, erscheint es sinnvoll, davon auszugehen, dass diesen neuen Spielern dieselben Verantwortlichkeiten zugerechnet werden, wie zuvor (alleinig) dem Staat. Ohne Anspruch auf Gemeingültigkeit, aber dennoch der Logik entsprechend, kann angenommen werden, dass die Mitglieder einer Gesellschaft ihre eigenen Positionen zumeist in NGOs vertreten sehen, als in MNU's.³³ In der Folge steht die gegenwärtige Wirtschaft, besonders in der westlichen Welt, in Form von speziellen Branchen, aber auch einzelnen, konkreten Unternehmen am gesellschaftlichen Pranger.³⁴ Wo noch vor wenigen Jahrzehnten nach Milton Friedman³⁵ die Gewinnmaximierung als oberste betriebswirtschaftliche Maxime galt, heißt es aktuell, nachhaltig zu wirtschaften und Unternehmensverantwortung zu praktizieren bzw. glaubwürdig zu kommunizieren.³⁶

²⁹ Vgl. Groenemeyer/ Wieseler (2008), Seite 23.

³⁰ Hier soll beispielhaft von der westeuropäischen Gesellschaft ausgegangen werden.

³¹ So wurde im der vorliegenden Fallstudie etwa (aus Sicht von Anrainern) massive Kritik an der „grünen Umweltministerin“ geübt.

³² Vgl. Homann/ Suchanek (2005), Seite 198.

³³ Genannt seien hier etwa die zahlreichen Unterstützer von Initiativen wie Greenpeace, BUND oder Tierschutzvereinigungen. Es ist unwahrscheinlich, auch nur annähernd so viele „Anhänger“ mit gleichem Engagement (gleich welcher Art) z.B. für ein gewinnorientiertes Unternehmen zu mobilisieren.

³⁴ Vgl. Zimpelmann/ Wassermann (2012), Seiten 41 ff.

³⁵ Vgl. Schröder (2003), Seite 1.

³⁶ Vgl. Walter (2010), Seiten 13 ff.

Bis hierhin läge eine neue gesellschaftliche Situation vor, jedoch nicht zwingend ein Problem. Dieses kommt hinzu, wenn festgestellt werden kann, dass die normativen Ideale, also die Wertvorstellungen der Gesellschaft als Anspruchsgruppe gegenüber Unternehmen, nicht vollständig kompatibel, teilweise sogar konkurrierend mit denen der Unternehmen sind. Die Existenz von Werteheterogenität und Pluralismus – der Sozialphilosoph John Rawls spricht vom „Faktum des Pluralismus“³⁷ – führt in der gegenwärtigen Gesellschaft dazu, dass keine gemeinsame Wertebasis mehr existiert, aus der sich allgemein anerkannte Regeln für das gesellschaftliche Zusammenleben bestimmen lassen.³⁸ Allerdings gilt es hierbei auch zu beachten, dass die Wirtschaft, von der Industrialisierung ausgehend und durch die Globalisierung verstärkt, maßgeblich an Komplexität gewonnen hat.³⁹ Dies führt nicht selten zu Anforderungen (z.B. von NGOs an MNU's), die dem Grunde nach zu befürworten sein mögen, jedoch der Komplexität der Materie nicht entsprechen und damit als unrealistisch bewertet werden müssen.⁴⁰ Am Beispiel des Kali-Produzenten, ist die Forderung nach einer abwasserfreien (und damit umweltneutralen) Produktion dem Grunde nach verständlich und zu befürworten. Jedoch ist gleichermaßen das Gewinnstreben des Unternehmens nachvollziehbar bzw. eine (nur) stufenweise Modernisierung der Produktionsanlagen realistischer als einige Forderungen von Anrainern, deren technische Machbarkeit erst noch nachgewiesen werden muss.⁴¹

Dieses rationale Entscheidungsverhalten in sozialen Konfliktsituationen kann mit Hilfe des so genannten 3-Ebenen-Schemas der Ökonomischen Ethik untersucht werden. Diesem Ansatz folgend, können die Aktivitäten der Akteure (Spieler) als Spielzüge bezeichnet werden. So können im vorliegenden Fall die Spieler *K+S* (hier kurz für: *K+S KALI GmbH*) und *Stakeholder* identifiziert werden. Diese vollziehen die Spielzüge *Gewinn erwirtschaften* und *Abwasserfreie Produktion fordern*. Die Spielzüge implizieren bereits die Notwendigkeit von Spielregeln. Da in der Gegenwart – im Gegensatz zur vormodernen Gesellschaft, welche sich in überschaubaren Kleingruppen koordinierte⁴² – keine Instanz mehr existiert, die verbindliche Werte- und Zielvorstellungen an die Gesellschaftsmitglieder (also die Spieler) abgibt⁴³, sind

³⁷ Vgl. Pies/ Leschke (1995), Seite 33.

³⁸ Vgl. Suchanek (2015), Seite 150.

³⁹ Vgl. Keding (2013), Seite 59.

⁴⁰ Vgl. Heins (2013), Seite 149.

⁴¹ Vgl. Brinckmann (2014), Seite 2.

⁴² Entsprechend werden diese Werte ohne gesonderte Begründung für den Einzelnen befolgt.

⁴³ „[D]er Verweis auf Gott, der etwa dem König höhere Macht verlieh, überzeugt nicht mehr.“ (Nunner-Winkler (2000), Seite 300, in: Lin-Hi (2009), Seite 52).

diese Spielregeln – so sie akzeptiert und befolgt werden sollen – auf nachvollziehbare Begründungen⁴⁴ angewiesen.⁴⁵

Betrachtet man die gegenwärtige (Welt-)Gesellschaft, so wird deutlich, dass durch eine zunehmende Weltbevölkerung nicht nur die Zahl der Spieler, sondern auch die der Transaktionen auf den Märkten⁴⁶ (also Spielzügen) stetig zunimmt.⁴⁷ Die hieraus resultierende Komplexität führte in der jüngeren Vergangenheit wiederum zu inflationär gewachsenen Regularien innerhalb der Märkte.⁴⁸

Nun können Spielregeln von Spielern als Restriktionen, also Beschränkungen empfunden werden.⁴⁹ Gleichermaßen ist es aber auch möglich, sie als Handlungsspielräume zu begreifen, die es (z.B. aus unternehmerischer Sicht) auszuschöpfen gilt. Am Fallbeispiel hat K+S die Option, eine begrenzte Menge Abwasser in Gewässern zu entsorgen. Möglicherweise wird dieser Handlungsspielraum eines Unternehmens von anderen Spielern (also Stakeholdern) jedoch nicht akzeptiert, als falsch erachtet und mit verschiedenen Mitteln angefochten. Die Unternehmen, als Personifizierung der Wirtschaft, beharren aber nicht selten auf geltendes Recht zur Legitimation⁵⁰ der eigenen Handlungen. Dieses Verhalten wird für gewöhnlich als Rückzug in die juristische Dimension bezeichnet.⁵¹

Es darf jedoch als fraglich erachtet werden, ob dieser Rückzug noch Aussicht auf (dauerhaften) Erfolg hat. Anlass für diese Fragwürdigkeit ist zum einen die Tatsache, dass die Verbesserung von Informations- und Kommunikationstechnologien unternehmerische Handlungen (die von Teilen der Gesellschaft ggf. als Verfehlungen wahrgenommen werden) praktisch ohne Zeitverzögerung global transparent werden lassen kann.⁵² Zum anderen ist die Gesellschaft (z.B. in Form von NGOs) zunehmend geneigt, Verfehlungen zu sanktionieren und Verantwortung wirkmächtig einzufordern.⁵³ Obgleich in vielen Demokratien die Wahlbeteiligung rückläufig ist, so kann dennoch ein verstärktes Engagement der Bürger in NGOs beobachtet werden,

⁴⁴ Der Begriff der „Regeln“ wird hier nach Suchanek im Sinne von (begründeten) Sollensvorschriften verstanden und umfasst damit auch nicht-kodifizierte Regeln wie etwa Normen und Werte.

⁴⁵ Buchanan (1987) hat hierzu herausgestellt, dass die Begründung von Regeln, als Vorbedingung für ihre Legitimationsfähigkeit, in der modernen Gesellschaft nur auf Individuen und ihr Wollen zurückgeführt werden kann, da hier die „ultimate sources of value“ liegen (vgl. Lin-Hi (2009), Seite 53).

⁴⁶ Vgl. Konz (2009), Seite 13.

⁴⁷ Vgl. Brandt (2009), Seite 1.

⁴⁸ Vgl. Weiermair/ Pikkemaat (2004), nach: Hofsteede, Seiten 115 f.

⁴⁹ Vgl. Söllner (2008), Seite VI.

⁵⁰ Im Sinne der Verantwortungsübernahme für weitere Recherchen vgl. Goergen (2010), Seiten 104 ff.

⁵¹ Gemeint ist hier das unternehmensseitige Bestehen auf gesetzlichen Regularien, Verordnungen, (tendenziellen) Gutachten oder gar der Verweis auf fehlende Verbote einer von den Stakeholdern nicht akzeptierten Unternehmensaktivität (vgl. Kleiner (2014b), Seite 2).

⁵² Vgl. Oloko (2011), Seite 2.

⁵³ Siehe hierzu auch: Lin-Hi (2009), Seite 154.

was im Jahr 2010 in Deutschland sogar zum „Wutbürger“ als *Wort des Jahres* führte.⁵⁴

Die vorliegende Arbeit sucht diesen Begriff zu meiden und untergliedert vielmehr in berechnete und unberechnete Stakeholder-Forderungen bzw. Schuldzuweisungen. Ungeachtet, in welche dieser Kategorien ein Stakeholder-Anliegen einzuordnen ist, kann es für ein Unternehmen unter Umständen zu einer existenziellen Bedrohung werden.⁵⁵ Doch wie kann es soweit kommen? Wie kann eine Gesellschaft einem Unternehmen⁵⁶ die „Daseinsberechtigung“ absprechen, dem Teile der Gesellschaft angehören und von dem weitere Teile direkt oder indirekt profitieren? Die Antwort ist in einer Kombination verschiedener Faktoren zu finden. Zunächst einmal ist anzumerken, dass Stakeholder-Anliegen mitunter unrealistisch bzw. nicht implementierbar oder gar unberechtigt sein können. Ein weiterer Baustein liegt im unternehmensseitigen Rückzug in die juristische Dimension, was im Regelfall die Kommunikation der Spieler untereinander auf ein Minimum beschränkt. Letztlich gilt es jedoch auch zu bedenken, dass Unternehmen in ihren Handlungen, ihrer Kommunikation und auch in ihrem Einfluss auf Regeln (des Staates) selbst Fehler begehen, ohne jedoch an sie gestellte Ansprüche hieraus entsprechend anzuerkennen.⁵⁷ Dies führt in Summe zu einer Patt-Situation, die in der Praxis nicht selten ohne Ausweg gesehen wird. Vielfach scheint aus Unternehmenssicht die Ordnungsgebung, die früher noch bei Staat oder Märkten lag und mittlerweile von kapitalismuskritischen Stimmen bei den Unternehmen gesehen wird, zumindest in Teilen auf Stakeholder übergegangen zu sein.⁵⁸

Auf dieser Annahme basiert das wirtschaftswissenschaftliche Modell der License to Operate. In diesem, auch Betriebslizenz genannten, Konstrukt wirken die Triebkräfte der Märkte dahingehend, dass Unternehmen ihre gesellschaftliche Legitimation permanent nachweisen müssen, da ihnen anderenfalls der Verlust ihrer gesellschaftlichen Daseinsberechtigung droht.⁵⁹ Betriebswirtschaftliche Entscheidungen müssen also nicht nur effizient sein, sondern von Stakeholdern auch als moralisch⁶⁰ (hier:

⁵⁴ Was letztlich auch als schwindende Legitimität der durch Wahlen gestützten Demokratie selbst gewertet werden kann (vgl. Walter et al. (2013), Seite 15).

⁵⁵ Dies gilt insbesondere, da ethische Forderungen nicht mehr wie früher an Politik und Staatsführung, sondern in zunehmendem Maße an Unternehmen gerichtet werden. Gepaart mit Kapitalismuskritik fand dies seinen vorübergehenden Höhepunkt in der Bankenkrise der Jahre 2008/2009.

⁵⁶ Der Wirtschaftsethiker Peter Ulrich nennt es an dieser Stelle eine „Quasi-öffentliche Institution“ (siehe hierzu etwa: Biesecker/ Kesting (2003), Seiten 260 ff.).

⁵⁷ Vgl. Voss (2008), Seite 101.

⁵⁸ Vgl. Wegmann (2006), Seiten 87 ff.

⁵⁹ Vgl. Lin-Hi (2015).

⁶⁰ Vgl. Poser (2013), in: Hubig et al. (2013), Seite 256.

sozial und ökologisch)⁶¹ wahrgenommen und akzeptiert werden, um aus Unternehmenssicht zukünftig gewinnermöglichende Handlungsbedingungen⁶² vorzufinden.⁶³ Verschärft wird diese Thematik gegenwärtig insbesondere im Bereich der nachhaltigen Ressourcennutzung und im Umweltschutz, so etwa ersichtlich am Fallbeispiel K+S. Gleichzeitig liegen in der Gesellschaft häufig unzureichende Kenntnisse über komplexe wirtschaftliche Zusammenhänge vor. In der Folge ist Unzufriedenheit mit dem Wettbewerbssystem, Vorständen und Managern bzw. ihren Gehältern, Stellenabbau, Kinderarbeit, Korruption, Rüstungsexporten und Umweltschutz an der Tagesordnung. Dem stehen unternehmensseitig erschwerende Bedingungen wie Wettbewerbsdruck, Sparmaßnahmen und Trivialisierung der Ethik im unternehmerischen Alltag gegenüber.⁶⁴

Eine erfolgreiche Wirtschaft gründet sich also nicht allein auf Recht und Gesetz, sondern in hohem Maße auch auf Vertrauen (in der Interaktion), da Unternehmen auf Kooperationen mit Mitarbeitern, Kunden, Investoren, Lieferanten etc. zwingend angewiesen sind.⁶⁵ Eine Lösung o.g. Probleme erscheint nur durch eine Einbindung der Unternehmen in die gesellschaftlichen Beziehungen realisierbar. Hierbei kann von einem Verzicht auf – als unverantwortlich wahrgenommene – Gewinne als Investition in zukünftige Handlungsbedingungen gesprochen werden.

Offen bleibt in dieser Argumentation jedoch die Frage, welcher Gestalt diese Investition sein soll. Eine Recherche in Internetpräsentationen von MNU's, ergibt nicht selten durchaus heterogen betrachtete Begriffe wie etwa *Corporate Philanthropy*, *Corporate Citizenship*, *Corporate Ethics*, *Nachhaltigkeit* oder schlicht *Unternehmensverantwortung*. Nicht weniger häufig wird auf die *Corporate Social Responsibility* verwiesen. Ohne auf die einzelnen Ansätze (aus Gründen des Umfangs) näher eingehen zu wollen, sei doch aufgezeigt, dass ihnen allen eines gemeinsam ist: Die realisierte und kommunizierte Unternehmenstätigkeit im Hinblick auf Verantwortungsübernahme des Unternehmens findet aus Sicht zahlreicher Stakeholder ohne Bezug zum Kerngeschäft statt.⁶⁶ Anders ausgedrückt wird Verantwortung gegenüber Stakeholdern bzw. Gesellschaft in erster Linie in der Gewinnverwendung, nicht

⁶¹ Vgl. Walter (2010), Seite 17.

⁶² Während in früheren Gesellschaften der Zusammenhang zwischen Bedingungen des Handelns und Handlungsfolgen noch überschaubar bzw. die wechselseitige Kontrolle durch kleinere Gruppen noch realisierbar war, findet in der modernen, funktional differenzierten Gesellschaft eine wachsende Komplexität statt. Dies gilt insbesondere, da die Bedeutung und Zahl anonymer, kurzfristiger Interaktionen auf den Märkten zugenommen hat. (vgl. Suchanek (1996), in: Pies/ Leschke (1996), Seite 106).

⁶³ Vgl. Kleiner (2014b), Seite 3.

⁶⁴ Vgl. Lachmann et al. (2015), Seite 29.

⁶⁵ Siehe hierzu etwa: Suchanek/ Brook (2011), Seite 4.

⁶⁶ Vgl. Heinrich (2013), Seite 34.

aber in der Gewinnerzielung gesehen.⁶⁷ Die tatsächliche Ausgestaltung unternehmerischer Tätigkeit ist hierbei nur mittelbar von Bedeutung, da eine License to Operate auf interpretierten Unternehmensaktivitäten beruhend durch Stakeholder erteilt wird. Es darf hierbei als fragwürdig betrachtet werden, inwiefern diese Betriebslizenzen durch Sponsoring, PR oder ähnliche Werkzeuge „erkauft“ werden kann. Die Wirtschaftswissenschaften werden dieser Problematik derzeit nur in Teildisziplinen gerecht. Die Lösung dieser Herausforderung⁶⁸ könnte dem zunehmenden Vertrauensverlust der Gesellschaft in Unternehmen als Personifizierung von Wirtschaft und Kapitalismus entgegenwirken.⁶⁹

Vor diesem Hintergrund entwickelte sich aus (deutschen) Unternehmen heraus unter anderem das so genannte Leitbild für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft.⁷⁰ Es zeigt zu operationalisierende Richtlinien auf, nach denen nicht nur die Handlungen von Industrieunternehmen, sondern auch das Verhältnis zwischen Unternehmen und Stakeholdern umrissen werden. Laut Präambel soll über das Handeln selbst ein intensiver Dialog mit der Gesellschaft – respektive den Anspruchsgruppen – geführt werden.⁷¹ Da jedoch die Handlungen – bzw. die Handlungsabsichten – von Unternehmen und Stakeholdern mannigfaltig interpretiert werden können, ist von Inkonsistenzen auszugehen, welche Widersprüche zwischen moralischem Anspruch und tatsächlichem Handeln bezeichnen.⁷² Verstärkt werden deren Auswirkungen, wenn das spezifische Vertrauen⁷³ der Spieler ineinander – z.B. auf Grund mangelhafter Kommunikation – gelitten hat. Sollten Teile der deutschen Industrie Wertschöpfung ohne Vertrauen generieren, ist langfristig vor dem

⁶⁷ Vgl. Seidel (2011), Seiten 270 ff.

⁶⁸ Vgl. Lin-Hi/ Suchanek (2011), Seite 1.

⁶⁹ Staatliche Institutionen bzw. deren politische Neukonstellation sollen in der vorliegenden Arbeit ceteris paribus betrachtet werden, um eine Fokussierung auf die Beziehung *Unternehmen-Stakeholder* zu ermöglichen.

⁷⁰ Dies wurde im Jahr 2010 u.a. von Josef Ackermann (Deutsche Bank), Jürgen Hambrecht (BASF) und Herrmann Schöll (Bosch) der Öffentlichkeit vorgestellt. Aktuell haben die Führungsspitzen von 54 Unternehmen und Organisationen die Selbstverpflichtung unterzeichnet (Stand: Mai 2015). Im Leitbild kommen hierbei – im Gegensatz zu vergleichbaren Werteinitiativen – auch Reizthemen wie Umweltschutz, Stellenabbau oder Managergehälter zur Sprache. Denn gerade in derartigen Konfliktbereichen müssen Verantwortungsprinzipien sichtbar angewendet werden und ihre Relevanz erweisen. Andernfalls sind sie nicht alltagstauglich, sondern bestenfalls eine "Schönwetter-Rhetorik" (WZGE (2015c)).

⁷¹ Den bisherigen Ausführungen ist zu entnehmen, dass dies im momentanen Zustand so häufig nicht geschieht, bzw. dass die Unternehmenspositionen und Spielzüge als inkonsistent wahrgenommen werden, während andersherum die Spielzüge der Stakeholder unternehmensseitig nicht selten als „Querulantentum“ aufgefasst werden.

⁷² Siehe hierzu etwa: Kolloquium "Führungsethik" in Wittenberg: Ethik braucht Vorbilder, in: <http://www.wcge.org>.

⁷³ Die Theorie unterscheidet hier spezifisches Vertrauen (z.B. in ein Unternehmen) und generalisiertes Vertrauen (z.B. Systemvertrauen in eine Gesellschaft bzw. einen Staat) (vgl. Bruhn (2015), Seite 90).

Hintergrund der License to Operate von einem existenziellen Problem auszugehen.⁷⁴

Dieses Problem in seiner Struktur und Komplexität zu erfassen, führt wiederum zu einer entscheidenden Definition: Die zentrale Frage der Betrachtung lautet nicht, *wie* Akteure Verantwortung übernehmen können, sondern *welche* Verantwortung⁷⁵ Akteuren zugeschrieben werden kann.⁷⁶

Dem eingangs vorgestellten Beispiel von Spielern (Unternehmen und Stakeholder) auf einem Spielfeld (Märkte), die Spielzüge unter gegebenen Spielregeln vollziehen, ist an dieser Stelle eine weitere Dimension hinzuzufügen: Die mit der Verantwortung quasi untrennbar verbundene Ebene des Spielverständnisses. Dieses bezeichnet ein Verstehen der Aktionen und Reaktionen im Spielfeld und kann den Spielern gemeinsam sein – oder eben nicht.⁷⁷

Um dieses (vorzugsweise gemeinsame) Verständnis zu entwickeln, wird die vorliegende Untersuchung verschiedentlich auf das Konzept des Stakeholder-Dialogs verweisen. Im Gegensatz zu klassischen Formaten der Werbung oder der Öffentlichkeitsarbeit zielen Stakeholder-Dialoge auf die Realisierung wechselseitiger Vorteile durch den Austausch von Informationen und Argumenten ab.⁷⁸ Es geht also um ein besseres wechselseitiges – und als Folge: gemeinsames – Verständnis als Grundlage effektiverer und effizienterer⁷⁹ Kooperation.⁸⁰

⁷⁴ Vgl. Köster (2010), Seite 154.

⁷⁵ Ähnlich auch Heidbrink (2003): „Damit wird die Frage nach der Legitimierbarkeit von Verantwortungsforderungen zum vordringlichen Problem.“ (Heidbrink (2003), Seite 257, in: Lin-Hi (2009), Seite 80).

⁷⁶ In der wissenschaftlichen Diskussion wird jedoch größtenteils die Auffassung vertreten, Selbst- und Fremdzuschreibung befänden sich in einem Entweder-oder-Verhältnis: „Verantwortung entsteht *entweder* als Ergebnis einer Selbstverpflichtung *oder* von sozialer Zuschreibung“ (Kaufmann (1995)). Verantwortung als soziale Konstruktion hingegen entsteht, wenn Verantwortung übertragen wird oder aber jemand zur Verantwortung gezogen wird bzw. bereit ist, Verantwortung für andere und gegenüber anderen zu übernehmen (Körtner (1999)). Nach Fetzer (2004) wird Verantwortung hierbei zugeschrieben oder übernommen. *Verantwortung wird gesehen als Interaktionsbegriff, mit dem sich Akteure konsensuell darauf einigen, sich wechselseitig Freiheiten unter der Bedingung der damit verbundenen Verantwortlichkeiten anzuerkennen.* Zuschreibung und Übernahme von Verantwortung stehen somit in einem *wechselseitigen Bedingungsverhältnis*, wobei die Gründe für Zuschreibung und Übernahme in konkreten Situationen nicht identisch sein müssen (vgl. Lin-Hi (2009), Seite 81).

⁷⁷ Vgl. Hölker (2015), Seite 97.

⁷⁸ Vgl. Suchanek/ Broock (2012), Seite 3.

⁷⁹ Gewinn stellt hierbei ein Unternehmensziel dar, ebenso wie ein Ergebnis unternehmerischer Tätigkeit (vgl. Heidbrink (2008), Seite 89). Darüber hinaus kann er jedoch auch als Voraussetzung für die Existenz des Unternehmens selbst gesehen werden. Dies basiert auf der Annahme, dass ein Unternehmen bei ausbleibendem Gewinn langfristig entweder vom Markt verschwindet, oder aber der Rückzug in die juristische Dimension bzw. unmoralische Unternehmensführung praktiziert, um wieder in die Gewinnzone zu gelangen. Im Zuge der Gewinngenerierung sind insbesondere Anliegen der Stakeholder (vgl. Kneer/ Nassehi (1993), Seite 61) (im Rahmen der Realisierbarkeit) zu berücksichtigen. Poser beschreibt hierbei den Fall, dass das objektiv Mögliche der Wirklichkeit Mangelcharakter verleiht (vgl. Poser (2013), in: Hubig et al. (2013), Seite 227).

⁸⁰ Vgl. Suchanek/ Broock (2012), Seite 3.

1.3 Die Problemstellung im ökonomischen Kontext

Unternehmen stellen im vorliegenden System der Marktwirtschaft eine umfangreiche Gruppe von Akteuren dar und sind Teil des gesellschaftlichen Aktionsrahmens. Ihnen werden sukzessive von Stakeholdern gesellschaftliche Pflichten auferlegt, mit denen sie (gezwungenermaßen) umgehen müssen. Hierbei ist zu beobachten, dass Anspruchsgruppen immer seltener eine Schlechterstellung Einzelner zum Wohle der Gesamtgesellschaft hinzunehmen bereit sind.⁸¹ Unternehmen müssen also in der Regel ganzheitliche Konzepte zum Umgang mit ihren gesellschaftlichen Pflichten anwenden, um den Anforderungen möglichst jedes einzelnen Gesellschaftsmitgliedes gerecht werden zu können.

Es liegt jedoch auf der Hand, dass dieser Zustand mehr hehrer Wunsch als Realität ist. In der Folge kann den Unternehmen der Verlust der License to Operate drohen.

Eine erste Konkretisierung des Problems ist bei den Forderungen der Stakeholder gegenüber Unternehmen zu lokalisieren. Diese Forderungen – gemäß oben aufgezeigter Entwicklung früher an Politik, heute auch an Unternehmen adressiert – können im Verlauf weiter unterschieden werden.

Dem schließt sich die Frage an, wie genannte Forderungen von Stakeholdern umgesetzt werden. Hierbei ist zunächst auf einen hohen Grad an Undifferenziertheit der Forderungen zu verweisen. Durch Medien (insbesondere das Internet) können Meinungen und Forderungen selbst kleinster Anspruchsgruppen transportiert werden, ungeachtet ihrer Berechtigung oder Implementierbarkeit. Gleichzeitig kann die Zahl der Aktivitäten von Stakeholdern in Zeiten von „Wutbürgern“ und „Protestkultur“ als stark zunehmend angesehen werden. Nach Walter et al. (2013) kann dies – eine Nicht-Anerkennung von Regularien beinhaltend – sogar zu einer schwindenden Legitimität der durch Wahlen gestützten Demokratie führen.⁸²

Den Forderungen an Unternehmen als Adressaten von Stakeholder-Aktivitäten steht als Pendant das unternehmerische Handeln in Form einer Reaktion gegenüber. Das Unternehmen selbst muss hierbei zunächst erst einmal erkennen, dass überhaupt ein Anspruch adressiert wird. Ist dies nicht der Fall, besteht ein grundsätzliches Problem, da das Unternehmen keinen Handlungsbedarf identifiziert und sich – ver-

⁸¹ Dies könnte auch als „Negation des Utilitarismus“ bezeichnet werden (vgl. Flick (2005), Seite 132).

⁸² Vgl. Walter et al. (2013), Seite 15.

bunden mit nicht stattfindender Kommunikation – die Positionen von Stakeholdern und Unternehmen weiter entfernen können.

Im Fall der unternehmensseitigen Wahrnehmung einer Forderung, hat das Unternehmen den Anspruch zunächst zu klassifizieren in *berechtigt* (das Unternehmen hat einen Fehler begangen bzw. Aktivitäten versäumt)⁸³ oder *unberechtigt* (das Unternehmen ist weder juristisch noch moralisch zu belangen). In einem nächsten Schritt muss das Unternehmen den Anspruch als *implementierbar* (also „im Rahmen der Möglichkeiten“) oder *nicht implementierbar* einstufen. Naturgemäß kann es hierbei zwischen den Akteuren in der Interpretation eines Sachverhaltes in beiden Schritten zu unterschiedlichen Ergebnissen kommen. Dies gilt sowohl für die normativen Ideale der Akteure (und daraus resultierende Forderungen), wie auch für die letztlich vollzogenen Handlungen. Dem Grunde nach kann dies in folgende Szenarien münden:

1. Forderung unberechtigt und auch nicht implementierbar
 - Unternehmen setzen sich i.d.R. mit Forderung nicht näher auseinander
 - Hintergrund: Informationsasymmetrien und unterschiedliche Interpretationen führen zu unterschiedlichen Sichtweisen
2. Forderung unberechtigt, aber (theoretisch) implementierbar
 - a) Unternehmen befassen sich mit möglichen Lösungen⁸⁴
 - b) Unternehmen ignorieren Forderungen (Regelfall)
3. Forderung berechtigt, aber nicht implementierbar
 - Unternehmen setzen sich mit Forderung i.d.R. nicht näher auseinander
 - Hintergrund: Informationsasymmetrien und unterschiedliche Interpretationen führen zu unterschiedlichen Sichtweisen
4. Forderung berechtigt und implementierbar
 - a) Unternehmen befassen sich mit möglichen Lösungen
 - b) Unternehmen ignorieren Forderungen (Verschleierung etc.)

In den Szenarien 1., 2.b), 3. und 4.b) werden Ansprüche vom Unternehmen nicht durch Handlungen befriedigt.⁸⁵ Lediglich im Szenario 4.a) wird eine Forderung von Stakeholdern adäquat beantwortet. Verstärkt werden hieraus resultierende Probleme, wenn (Szenario 4.a) eingeschlossen) kein Dialog über die Einordnung der

⁸³ Diese Variante kann als besonders anfällig für Fehlinterpretationen angesehen werden, da hierbei eigene Fehler einzugestehen sind.

⁸⁴ Dies kann als unwahrscheinlich angenommen werden.

⁸⁵ Das Szenario 2.a) soll an dieser Stelle keine nähere Betrachtung erfahren.

Forderungen stattfindet bzw. Informationsasymmetrien als Schlüssel zur Bewertung (Berechtigung und Realisierbarkeit) nicht abgebaut werden können. Im Ergebnis fühlen sich Stakeholder nicht ernst genommen.

Unabhängig dieser Szenarien beharren Unternehmen in der Realität häufig auf geltendes Recht zur Legitimation der eigenen Handlungen, also den bereits beschriebenen Rückzug in die juristische Dimension, welcher jedoch im dargelegten Umfeld vernetzter und aktiver Stakeholder immer seltener Aussicht auf Erfolg hat. Gründe, dies dennoch zu versuchen, liegen meist in der Überforderung durch inflationäre Forderungen, beschriebener Undifferenziertheit der Forderungen selbst, oder aber schlicht in unternehmensseitiger Fehlinterpretation oder gar Ignoranz den Ansprüchen gegenüber.⁸⁶

Nicht selten wird durch Unternehmen versucht, dieses Beharren in einem Sachverhalt durch wohltätige Aktivitäten an anderer Stelle zu kompensieren. In diesem Kontext ist auf einen zu beobachtenden Vertrauensverlust in Unternehmen (und besonders Unternehmer!) trotz steigender Aufwendungen für Corporate Social Responsibility (CSR)⁸⁷ zu verweisen.

Der, in besonderer Weise durch den CSR-Begriff motivierte, Ansatz, Wohltätigkeit ohne Bezug zum Kerngeschäft⁸⁸, sprich Gewinnverwendung, vor der Frage der ethischen Gewinnerzielung zu betrachten, trägt wiederum maßgeblich zur Gefahr eines Verlustes der License to Operate bei. Einige Autoren sprechen hierbei sogar von einem „Ablasshandel“ der Wirtschaft.⁸⁹ Bezüglich der Frage, welche Aktivitäten zur Abwehr dieser Gefahr aus Unternehmenssicht zu vollziehen sind, liefert die Wissenschaft gegenwärtig zahlreiche, wenngleich jedoch voneinander abweichende und teils sogar gegensätzliche, in jedem Fall aber nicht vollumfängliche Antworten. Unter Zuhilfenahme von Rawls kann dies – wie eingangs beschrieben – als Folge eines „Faktums des Pluralismus“ gesehen werden, da keine gemeinsame Wertebasis (im Weiteren auch Spielverständnis genannt) mehr existiert, aus der sich allgemein anerkannte Regeln für eine gesellschaftliche Interaktion ableiten lassen.⁹⁰

Zusammenfassend kann hierzu festgehalten werden, dass Interpretationen von Sachverhalten bei Unternehmen und Stakeholdern häufig differieren (Spielver-

⁸⁶ Siehe hierzu etwa: Lomfeld (2015), Seiten 47 f.

⁸⁷ Siehe hierzu etwa: Curbach (2009), Seite 114.

⁸⁸ Vgl. Völker (2014), Seite 86.

⁸⁹ Vgl. Aurich (2014), Seiten 1 ff.

⁹⁰ Vgl. Pies/ Leschke (1995), Seite 33.

ständnis), während die an Masse zunehmenden Forderungen selbst oft unzureichend klassifizierbar sind. Parallel werden unternehmensseitige Monologe häufig als Dialoge mit Anspruchsgruppen fehlinterpretiert, was nicht selten in einem Missbrauch von CSR endet und durch Inkonsistenzen von Handlungen in der Interaktion *Unternehmen-Stakeholder* Vertrauensverluste generiert. Dies führt letztlich zu zahlreichen Gründungen von „industriekritischen“ NGOs und teilweiser Nichtakzeptanz staatlicher Regeln auf der einen und einem möglichen Verlust der License to Operate auf der anderen Seite. Es herrscht Unklarheit, ob (und wenn ja wie) Moral und Eigeninteresse füreinander fruchtbar gemacht werden können.⁹¹

Die wissenschaftliche Diskussion ist zu verschiedenen Fragmenten der Problemstellung in unterschiedlicher Ausprägung und Fülle vorhanden. Zu einer Betrachtung der Wirkzusammenhänge von Interaktionen in der Praxis und der Bedeutung von Stakeholder-Dialogen leistet sie jedoch nur einen unbefriedigenden Beitrag. Eine Zusammenführung der genannten Fragmente liefert gegenwärtig nur wenig belastbare Ergebnisse, viele Fragen bleiben unbeantwortet. Diesen Status um die Betrachtung aus Sicht der Interaktionsökonomik an einer aktuellen Fallstudie zu erweitern ist Anspruch der vorliegenden Arbeit.

1.4 Zielstellung und Eingrenzung

Ein Ziel eines Unternehmens sollte der dauerhafte Erhalt der License to Operate sein. Ein legitimes Ziel von Stakeholdern auf der anderen Seite ist das Nicht-Tolerieren von unternehmerischem Verhalten mit negativen Auswirkungen auf die Gesellschaft.⁹² Die vorliegende Untersuchung widmet sich diesem Spannungsfeld und sucht nach Möglichkeiten, unternehmerisches Handeln mit Forderungen aus Anspruchsgruppen in Einklang zu bringen.

Als eine Möglichkeit der Umsetzung wird gemeinsames Wissen als Grundlage eines gemeinsamen Spielverständnisses im Sinne der Ökonomischen Ethik angesehen (“shared knowledge for common sense“). Hierbei soll gezeigt werden, dass Dialoge innerhalb der Interaktion *Unternehmen-Stakeholder* eine unverzichtbare Voraussetzung darstellen. Mit Blick auf den Erhalt der License to Operate stellen nicht stattfindende Dialoge (oder noch schlimmer: als Dialoge wahrgenommene Monolo-

⁹¹ Vgl. Suchanek (2007), Seiten 7 ff.

⁹² Hierbei ist darauf hinzuweisen, dass Umweltschutz grundsätzlich legitim ist, jedoch nicht zum Selbstzweck (etwa als Geschäftsmodell einer NGO) werden darf.

ge) das Kernproblem dar. In diesem Kontext sollen Informationsasymmetrien in der Interaktion der Anspruchsgruppen beleuchtet werden, um zu analysieren, inwiefern diese auflösbar sind und ob dies überhaupt in jedem Fall anzustreben ist.

Daraus resultiert die Frage, wie sich das identifizierte Problem genauer fassen und vor allem lösen lassen könnte. Als ersten Ansatz dieser Thematik soll kritisch hinterfragt werden, ob Dialoge wirklich in jedem Fall (für beide Seiten) zielführend sind oder ob – im Fall von unüberbrückbaren Informationsasymmetrien – die Erwartungen an Dialoge nicht reduziert werden müssen. Weiter soll betrachtet werden, ob nicht sogar Situationen einer Interaktion denkbar sind, in denen ein Dialog zu vermeiden sein sollte. Als Ziel dieser Untersuchung kann die Bewertung des Dialoges *Unternehmen-Stakeholder* aufgeführt werden, als Voraussetzung für ein gemeinsames Spielverständnis (und damit die License to Operate), jedoch im Fall von Informationsasymmetrien nicht als „Allheilmittel“ der Unternehmensaktivität. An dieser Stelle gilt es, die Frage zu klären, was nicht zielführende Dialoge in der Interaktion adäquat substituieren kann. Als ein probates Fragment wird hierfür der Faktor *Vertrauen* als Vermögenswert eingeführt.

Zu diesem Zweck stellt die Untersuchung wissenschaftliche Modelle vor, analysiert und wendet am Praxisbeispiel an, um hieraus Erklärungen für real existente Problemstellungen zwischen Wirtschaft und Gesellschaft zu generieren. Das Ziel ist in der Herleitung einer problemorientierten Heuristik für die Interaktion von Unternehmen und Stakeholdern zu sehen, welche sowohl für die Gesellschaft als auch für Unternehmensvertreter belastbare Orientierungspunkte liefert und einen Beitrag zur Schließung der identifizierten Forschungslücke leistet.

Im Kontext der eingeführten Thematik können jedoch zahllose Anspruchsgruppen identifiziert werden. So ist beispielsweise an Politiker und staatliche Institutionen zu denken, ebenso an Shareholder oder gar Konkurrenten von Unternehmen. Da sich diese Aufzählung beliebig verlängern ließe, soll bereits in diesem Kapitel eine klare Abgrenzung der Untersuchung vorgenommen werden, um sich detailliert mit den Anreizen und Bedingungen der Anspruchsgruppen auseinandersetzen zu können.⁹³ Der Verfasser wählt aus diesem Grund den Ansatz der „pragmatischen Reduktion“ nach Suchanek⁹⁴ und setzt den Focus auf die Betrachtung von Unternehmen und Stakeholdern, was im Verlauf der Arbeit noch nähere Begründung erfahren wird.

⁹³ Insbesondere seien staatliche Institutionen bzw. deren politische Neukonstellationen im Forschungsprojekt (vorläufig) *ceteris paribus* betrachtet.

⁹⁴ Vgl. Suchanek (1994), Seiten 57 ff.

Konkret soll die Interaktion von Unternehmen und Stakeholdern im Fall berechtigter Forderungen implementierbarer und nicht implementierbarer Natur (Szenarien 3. und 4. aus Kapitel 1.2) betrachtet werden.

1.5 Vorgehensweise und Aufbau

Zum Zweck dieser Betrachtung bzw. der Bearbeitung der aufgeworfenen Forschungsfragen wird nachfolgend ein qualitativer Untersuchungsansatz gewählt, da Wirkung und Bedeutung einer Interaktionsökonomik nicht in zählbaren Werten oder etwa Versuchen gemessen werden können. Hierbei werden verschiedene Quellen, Beobachtungen und Fallstudien mit überwiegend bestehenden Theorien modifiziert und zusammengeführt, um ein neues Bild der Thematik zu erlangen, das theoretische Modelle zur Erklärung ökonomischer Prozesse liefert. Diese Verdichtung wird letztlich eine konkretisierte Theorie zum Forschungsschwerpunkt generieren.

Entscheidend für die Erklärungen und Gestaltungsempfehlungen im untersuchten Kontext wird die Herangehensweise, sprich die Auswahl und Verwendung bestehender Theorien sein. Der Verfasser verwendet hierzu Ansätze der Neuen Institutionenökonomik, deren Überlegungen und Modelle u.a. auf die Nobelpreisträger James Buchanan, Douglass North und Ronald Coase zurückgehen. Im Speziellen erfolgt eine Verwendung der – im deutschen Sprachraum – daraus entstandenen Ökonomischen Ethik, vertreten und weiterentwickelt durch Karl Homann, Andreas Suchanek und Ingo Pies.

Zu diesem Zweck steckt die vorliegende Untersuchung, nach hinführenden und einleitenden Worten, im zweiten Kapitel den theoretischen Rahmen einer Ethik der Wirtschaft ab. Hiervon ausgehend wird im dritten Kapitel die Bedeutung von Vertrauen für gelingende (ökonomische) Kooperationen beleuchtet, um nach der Betrachtung des Begriffes der *Inkonsistenzen* in Kapitel 4 auf die Interaktion zwischen Unternehmen und Stakeholdern zu fokussieren. Das darauf folgende fünfte Kapitel stellt einen Untersuchungsgegenstand vor und betrachtet hieran die praktische Ausgestaltung der Problematik. Das abschließende Kapitel 6 wird Ergebnisse zusammenfassen, Schlüsse ziehen und einen Ausblick im betrachteten Forschungsschwerpunkt geben.

2 Theoretischer Rahmen einer Ethik der Wirtschaft

2.1 Ökonomik

2.1.1 Anfänge einer neuen Disziplin

*„Mag man den Menschen für noch so egoistisch halten,
es liegen doch offenbar gewisse Prinzipien in seiner Natur,
die ihn dazu bestimmen, an dem Schicksal anderer Anteil zu nehmen,
und die ihm selbst die Glückseligkeit dieser anderen zum Bedürfnis machen,
obgleich er keinen anderen Vorteil daraus zieht,
als das Vergnügen, Zeuge davon zu sein.“⁹⁵*

Adam Smith

Ökonomik bezeichnete in Antike und Mittelalter die „Lehre vom Haus“ und war damit ein Teilgebiet der Philosophie, welche sich auf Beziehungen zwischen Personen und Personengemeinschaften konzentrierte.⁹⁶

Im Gegensatz zu dieser vorindustriellen Sichtweise erlebte der Begriff der Ökonomik im 18. Jahrhundert eine Renaissance durch den schottischen Moralphilosophen und Aufklärer Adam Smith. Dieser wird hierbei von vielen als Begründer der Ökonomik angesehen, deren Grundannahme es ist, dass sich die Menschen grundsätzlich in vernünftiger Weise durch ihr Eigeninteresse leiten lassen.⁹⁷

Für die vorliegende Betrachtung soll wiederum eine neue Interpretation des Begriffes *Ökonomik* Verwendung finden, die zwar im Sinne der griechischen Philosophen Beziehungen zwischen Personen (später auch die daraus entstehenden Handlungen – also Interaktionen) erfasst, dies jedoch nach Smith im wirtschaftlichen Kontext.⁹⁸ Hierbei wird im Folgenden frei nach dem Sozialphilosophen John Rawls auf gegenseitiges Vorteilsstreben abgezielt.

Aktuelle Definitionen liefern hierzu Homann/ Suchanek, die Ökonomik betrachten als *„[...] die Wissenschaft, die menschliches Verhalten untersucht als eine Beziehung zwischen Zielen und knappen Mitteln, die unterschiedliche Verwendung finden*

⁹⁵ Smith, etwa in: Fricke/ Schütt (2005), Seite 37.

⁹⁶ Vgl. Fuhrmann (2010), Seite 40.

⁹⁷ Vgl. Suchanek (2007), Seite 35.

⁹⁸ Ein theoretisches Modell zur Erklärung von Beziehungen und Handlungen der Akteure kann hier im so genannten Homo Oeconomicus gefunden werden. Siehe hierzu etwa: Blaschke (2004), Seiten 17 ff. oder Nell/ Kufeld (2006), Seiten 15 ff. Auf Grund der Komplexität allein dieses Modells soll es für den interessierten Leser an dieser Stelle beim Hinweis darauf verbleiben.

können.⁹⁹ Eine Weiterentwicklung postuliert: „Die Ökonomik befasst sich mit Möglichkeiten und Problemen der gesellschaftlichen Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil.“¹⁰⁰

2.1.2 Die Idee der Spieltheorie

Gerade die letztere Definition von Ökonomik führt durch die gesellschaftliche Zusammenarbeit in die Idee der Spieltheorie. Ausgehend von ersten ökonomischen Beispielen¹⁰¹, wie etwa den *Untersuchungen über die mathematischen Grundlagen der Theorie des Reichtums* von Augustin Cournot aus dem Jahr 1838, entwickelte sich die Spieltheorie maßgeblich durch den Mathematiker und Politiker Émile Borel, den Wirtschaftswissenschaftler Oskar Morgenstern, den Mathematiker John von Neumann sowie daran anschließend den Mathematiker John F. Nash.¹⁰²

Gegenstand der Spieltheorie ist die modellhafte Analyse von strategischen Entscheidungssituationen, in denen verschiedene Akteure gegenseitiger Beeinflussung unterliegen.¹⁰³ In die Sprache der vorliegenden Untersuchung übersetzt, handelt es sich also um eine formale Theorie strategischer Interaktionen, in der das Verhalten einzelner Akteure in Abhängigkeit von anderen modelliert wird.

Während zunächst lediglich „Nullsummenspiele“ betrachtet wurden (also Spiele, bei denen Gewinne und Verluste aller Akteure in Summe null ergeben)¹⁰⁴, erkannte Schelling (1960) erstmals die Möglichkeit von „Positivsummenspielen“, also Spielen, bei denen Gewinne und Verluste alle Akteure in Summe einen positiven Betrag aufweisen.¹⁰⁵

Nash baute mit seiner Lösung für Verhandlungstheorien *The Bargaining Problem* auf derartige Überlegungen auf. Während bislang einzelne Vorteilserwartung der Akteure¹⁰⁶ untersucht wurden, erfolgte nunmehr eine Betrachtung von Verhandlungssituationen, Verhalten der Akteure, Präferenzen und Unsicherheit bezüglich

⁹⁹ Nach: Robbins (1935), in: Homann/ Suchanek (2005), Seite 3.

¹⁰⁰ Homann/ Suchanek (2005), Seite 4.

¹⁰¹ Weiter seien hier die nicht weniger einflussreichen Arbeiten von Joseph Louis François Bertrand, Francis Ysidro Edgeworth oder Daniel Bernoulli genannt.

¹⁰² Vgl. Sieg (2005), Seiten 2 f. und Sucky (2004), Seiten 182 f.

¹⁰³ Vgl. Holler/ Illing (2006), Seite 1.

¹⁰⁴ Beispielhaft seien Neumanns *Min-Max-Theorem* und Morgensterns *Theory of Games and Economic Behavior* aus dem Jahr 1944 genannt.

¹⁰⁵ Vgl. Schelling (1960), in: Pies (2006), Seite 4, siehe auch: Sieg (2005), Seiten 25 f.

¹⁰⁶ Diese Thematik wird im weiteren Verlauf unter dem Titel *Gefangenendilemma* noch einmal aufgegriffen.

des Verhaltens anderer Akteure.¹⁰⁷ Das so genannte Nash-Gleichgewicht besagt hierbei, dass keine alternative Strategie einen höheren Nutzen generiert¹⁰⁸, vorausgesetzt alle Spieler handeln nach einer rationalen Sichtweise.¹⁰⁹

2.1.3 Neue Institutionenökonomik

Der spieltheoretischen Betrachtung von Akteuren auf Märkten folgt eine weitere Sichtweise: Die neue Institutionenökonomik als Teilbereich der Ökonomik. Vom bahnbrechenden Werk *The Nature of the Firm* von Ronald Coase im Jahr 1937 ausgehend, entwickelte sich diese Denkweise in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts.¹¹⁰

Die neue Institutionenökonomik analysiert die Wirkungen handlungsleitender Institutionen und gibt normative Empfehlungen für deren Ausgestaltung ab. Sie ist gekennzeichnet durch eine klare Abgrenzung zur Neoklassik und dem Keynesianismus¹¹¹ und kann mit dem Modell des *Homo Oeconomicus* als heuristischem Menschenbild versinnbildlicht werden.¹¹² Auch die Unterscheidung zwischen Restriktionen und Präferenzen der Akteure¹¹³ sowie die vertragstheoretische Fundierung¹¹⁴ sind typisch für dieses Denkmodell.

Die für die vorliegende Arbeit benötigten Teilbereiche der Neuen Institutionenökonomik, wie die *Prinzipal-Agent-Theorie* und der *Transaktionskostenansatz* erfahren nähere Betrachtung in Kapitel 4.5.¹¹⁵ Zunächst soll der Blick jedoch auf die Konstitutionelle Ökonomik gerichtet werden.

¹⁰⁷ Vgl. Iturrizaga (2007), Seite 110.

¹⁰⁸ Vgl. Esser (2000), Seiten 48 ff.

¹⁰⁹ Siehe hierzu auch: Rational-Choice-Theorie, die Handeln als Entscheidung zwischen bestehenden Optionen auffasst, wobei eine Größe angestrebt wird, die als Nutzen bezeichnet wird (vgl. Wolf (2005), Seite 21).

¹¹⁰ In diesem Zusammenhang seien auch die Werke von Douglass North, Oliver Williamson, Kenneth Arrow und Armen Alchian genannt.

¹¹¹ Vgl. Schwegler (2008), Seiten 13 ff.

¹¹² Siehe hierzu etwa: Nehring (2011), Seiten 37 ff.

¹¹³ Vgl. Erlei et al. (1999), in: Schwegler (2008), Seite 15.

¹¹⁴ Vgl. Wieland (1997), in: Schwegler (2008), Seite 15.

¹¹⁵ Weitere Fragmente der Neuen Institutionenökonomik, wie etwa die Verfassungsökonomik, bedürfen in der vorliegenden Untersuchung keiner weiteren Betrachtung.

2.1.4 Konstitutionelle Ökonomik nach Buchanan

Als Teilbereich der Neuen Institutionenökonomik kann die Konstitutionelle Ökonomik nach Buchanan eingeordnet werden¹¹⁶, welche sich im Wesentlichen mit den Wahlmöglichkeiten der Interaktionspartner¹¹⁷, den Interaktionen selbst und deren Resultaten befasst.¹¹⁸

Der US-amerikanische Ökonom und Nobelpreis-Träger James M. Buchanan erlangte mit seinen Veröffentlichungen, insbesondere der *Public Choice Theory*¹¹⁹, über die Grenzen der Ökonomik hinaus großen Einfluss auf verschiedenste Wissenschaften.¹²⁰ Buchanan veröffentlichte 1975 in *Limits of Liberty* eine Kombination von Modellen aus politischer Philosophie, Vertragstheorie nach Thomas Hobbes und ökonomischem Liberalismus.¹²¹ Konkret können Eckpunkte¹²² seiner Werke im normativen Individualismus (Homo-Oeconomicus) und einer Veränderung stets am Status Quo als Ausgangspunkt gesehen werden.¹²³ Weiter proklamiert er eine Wertung von Situationen nur über die Bewertung der Entscheidungsregeln. Politik ist hierbei die Interaktion divergierender Interessen. Ausschlaggebend für eine Bewertung o.g. Regeln ist der Konsens aller Betroffenen, nicht das Gesamtergebnis.¹²⁴

Buchanans umfangreiche Forschungen sollen an dieser Stelle selektiv und zielführend zusammengefasst werden:¹²⁵ „*Es wird unterschieden zwischen Wahlhandlungen innerhalb eines gegebenen Regelsystems (choice within rules, constraints) und Wahlhandlungen das Regelsystem selbst betreffend (choice among rules, constraints)*“. Oder in den Worten Homanns: „*Es wird unterschieden zwischen der Wahl von Spielregeln einerseits und der Wahl von Spielzügen innerhalb gegebener Regeln andererseits.*“¹²⁶

¹¹⁶ Auch als *Neue Politische Ökonomik* bekannt.

¹¹⁷ Vgl. Buchanan (1991), Seite 585.

¹¹⁸ An dieser Stelle sei auf McKenzie (1983) verwiesen, der ähnliche Modelle aufweist (vgl. McKenzie (1983), Seiten 1 ff.).

¹¹⁹ Diese Theorie besagt, dass Politiker ihr Handeln tendenziell auf ihre eigene Wiederwahl im Amt oder ein (aus ihrer Sicht) optimiertes Steuersystem, als auf das Gemeinwohl ausrichten.

¹²⁰ Vgl. Buchanan/ Tollison (1984), Seiten 3 ff.

¹²¹ Vgl. Koller (1986), Seiten 7 f.

¹²² Siehe auch: Kleiner (2014a), Seite 2.

¹²³ Vgl. Pies/ Leschke (1995), Seiten 63 ff.

¹²⁴ Hier Gegensatz zu Utilitarismus nach Bentham.

¹²⁵ Vgl. Homann/ Pies (1996), Seite 161.

¹²⁶ Homann/ Blome-Drees (1992), in: Pies/ Leschke (1996), Seite 161.

2.1.5 Interaktionsökonomik nach Homann/ Suchanek

2.1.5.1 Der Leviathan als Ausgangspunkt

Die vorstehend dargestellte *Konstitutionelle Ökonomik* nach Buchanan wählt als konzeptionellen Ausgangspunkt für ihre gesellschaftsvertragstheoretische Legitimation staatlicher Aktivität einen Zustand ohne Recht und ohne Staat: Den Hobbeschen Dschungel der Anarchie¹²⁷, Leviathan.¹²⁸ Diese Anarchie bedeutet einen „Krieg aller gegen alle“ und weist somit eine Dilemmastruktur auf, welche nur durch kollektives Handeln (institutionalisiert durch einen Staat)¹²⁹ überwunden werden kann, wobei laut Buchanan lediglich Individuen handeln und entscheiden (hier am Modell des Homo-Oeconomicus), nicht etwa Institutionen.¹³⁰ Konkret wird hierbei der Staat als Instrument zur kollektiven Etablierung und Sicherung individueller Rechte gesehen¹³¹, wobei Freiheit als postkonstitutionelles Phänomen gelten kann. Der Verzicht auf opportunistische Willkürakte generiert hierbei Erträge sobald auch andere sich an Spielregeln halten und Konsens herrscht (alle Mitglieder einer Gesellschaft stimmen den Regeln zu). Jeder Konsens (Verfassung) ist dabei für mehrere Generationen gültig.¹³²

2.1.5.2 Interaktionsökonomik als Ansatz

*„Unter Wettbewerbsbedingungen
avanciert die institutionelle Rahmenordnung
zum systematischen Ort der Moral.“¹³³*

Karl Homann und Ingo Pies

Die Weiterentwicklung der Hobbeschen Staatstheorie aus dem 17. Jahrhundert ist für die vorliegende Arbeit notwendig. Dies ist begründet durch die Kombination von Homanns Interpretation der Konstitutionellen Ökonomik (Spielzüge und Spielregeln) einerseits und der vertragstheoretischen Sicht auf den Leviathan durch Buchanan bzw. Homann/ Pies (Staat als regelgebende Institution einer Gesellschaft) anderer-

¹²⁷ Homann/ Pies (1996), Seite 212, siehe auch: Kleiner (2014a), Seite 2.

¹²⁸ Der Titel *Leviathan* lehnt sich an das gleichnamige mythische Seeungeheuer an. Mit dem vollständigen Titel *Leviathan or the Matter, Forme and Power of a Commonwealth Ecclesiastical and Civil* verfasste Thomas Hobbes im Jahr 1651 eine viel beachtete staatstheoretische und philosophische Schrift (vgl. Tuck (2003), Seiten 9 ff.).

¹²⁹ Von Buchanan als *protective state* bezeichnet.

¹³⁰ Vgl. Buchanan (1991), Seite 587.

¹³¹ Vgl. Wallimann/ Dobkowski (2003), Seite 171.

¹³² Homann/ Pies (1996), Seite 212.

¹³³ Homann/ Pies (2000), Seite 336, in: Suchanek (2015), Seite 173.

seits. Erst durch diese institutionelle Sichtweise soll eine Betrachtung von einzelnen Akteuren (hier Unternehmen und Stakeholder) vollzogen werden.

Die hier ansetzende Interaktionsökonomik untersucht nicht die Vorteile des einzelnen Akteurs, sondern programmatisch die gegenseitigen Vorteile¹³⁴, da sie nicht die individuelle Handlung, sondern die Interaktion, die Zusammenarbeit aller Akteure betrachtet. Dieser Ansatz befasst sich also frei nach Rawls mit den Möglichkeiten und Problemen der gesellschaftlichen Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil auf Grund verhaltensbestimmender Vorteilserwartungen.¹³⁵

Abschließend für diese Darstellung sollen hier die wesentlichen Eckpunkte nach Homann aufgeführt werden:¹³⁶

1. Die Ökonomik wird als Interaktionsökonomik entwickelt, was Dilemmastrukturen mit gemeinsamen und konfligierenden Interessen in den Focus rückt.
2. Die daraus resultierenden Probleme lassen sich als Informations- oder Anreizprobleme klassifizieren
3. Die Interaktionsökonomik verfolgt die These, dass Akteure in Handlungen ihren Nutzen zu maximieren versuchen.
4. Die Interaktionsökonomik führt zu einer ökonomischen Institutionentheorie. Die Funktion von Institutionen besteht hierbei in der Lösung häufig wiederkehrender Interaktionsprobleme durch formelle und/ oder informelle Regelsysteme (Restriktionen).
5. Daraus schließen wir: Die Ökonomik muss zweistufig sein, um Handlungen und Handlungsbedingungen (in der Sprache Homanns: Spielzüge und Spielregeln) zu berücksichtigen.
6. In der Folge kann die Ausgestaltung der modernen Wirtschaft und Gesellschaft nicht über Handlungsmotive (bzw. –ziele) erfolgen, sondern nur über Handlungsbedingungen, die das eigeninteressierte Handeln der Akteure beeinflussen.
7. Hieraus ergibt sich, dass auf der Ebene der Gesellschaft Handlungen der Akteure koordiniert werden müssen, während auf der Handlungsebene die Maximierung des Nutzens jedes Einzelnen im Vordergrund steht.
8. Nach Rawls ist die Gesellschaft somit als „Unternehmen der Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil“ zu definieren.

¹³⁴ Hier sei noch einmal auf die in Kapitel 2.1.2 vorgestellten Positivsummenspiele verwiesen.

¹³⁵ Vgl. Homann/ Suchanek (2005), Seiten 4 ff.

¹³⁶ Vgl. ebenda, Seiten 48 f.

2.1.5.3 Konsensethik

„*In medio stat virtus.*“¹³⁷

(die Tugend steht in der Mitte)

Ovid

Die hergeleitete Zusammenarbeit innerhalb einer Gesellschaft kann auch als Konsens bezeichnet werden.¹³⁸ Kommt hierbei – neben entsprechenden Rahmenbedingungen – auch das Wollen der Akteure hinzu, wird von Konsensethik gesprochen.¹³⁹ Das moralische Sollen wird auf das Wollen der Akteure zurückgeführt.¹⁴⁰ Individuelle Selbstbestimmung ist hierbei das zentrale Anliegen. Jeder Akteur, der einer Regel zustimmt, gehorcht, im Fall der Regelbefolgung, allein sich selbst. Das heißt, es wird im Kern nach der Zustimmungsfähigkeit von Regeln gefragt.¹⁴¹

Bevor eine spezielle Form der Konsensethik, die Ökonomische Ethik, Betrachtung erfährt, sei im folgenden Kapitel das ökonomische Umfeld der Untersuchung näher beleuchtet.

2.2 Ethik im ökonomischen Umfeld

2.2.1 Der Hintergrund: Milton Friedman und die Gegenwart

„*Ein Kapitalismus ohne ethischen und rechtlichen Ordnungsrahmen ist menschenfeindlich.*“¹⁴²

Reinhard Marx

Verlässt man die – bislang genutzte – volkswirtschaftliche Sichtweise einer Gesellschaft von Akteuren, so gelangt man in die Perspektive einzelner Akteursgruppen, etwa in Form der Institution *Unternehmen*. Die hier ansetzende Betriebswirtschaftslehre befasst sich naturgemäß mit den Grundzügen der Unternehmensführung und einzelwirtschaftlichen Problemstellungen.¹⁴³ Ziel der unternehmerischen Tätigkeit ist

¹³⁷ Metamorphosen, 2. Buch, 137.

¹³⁸ Kognitivistische Versionen, wie etwa die Diskurstheorie oder die Gerechtigkeitstheorie von Rawls, in denen die Begründungen zum Erkenntnisproblem werden, sollen hier keine weitere Betrachtung erfahren.

¹³⁹ Vgl. Suchanek (2007), Seite 38.

¹⁴⁰ Vgl. Suchanek (2015) Seite 44.

¹⁴¹ Vgl. Bultmann (2008), Seite 23.

¹⁴² Marx (2008), in: Blinda (2008).

¹⁴³ Vgl. Berufsbildungswerk der Dt. Versicherungswirtschaft (2006), Seite 10.

hierbei traditionell über die Existenzsicherung hinaus auch die Gewinnerzielung.¹⁴⁴ Diese Sichtweise gipfelte 1970 in dem Zitat des US-amerikanischen Wirtschaftswissenschaftlers Milton Friedman *“The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits”*.¹⁴⁵

Eine derartige Einstellung konnte sich in Deutschland zwar – im Gegensatz zu den USA – in der Gesellschaft nie wirklich durchsetzen¹⁴⁶, dennoch agierten einige Unternehmen im Sinne Friedmans. In der jüngeren Vergangenheit entwickelte sich jedoch zunehmend eine neuere Sicht der Dinge. Kritik am Gewinnstreben als einzigem Unternehmensziel, den Kennzahlen des Rechnungswesens oder etwa der Finanzmärkte als wertorientierte Steuerungsgrößen wurde in Wissenschaft, vor allem aber in der Gesellschaft, laut.¹⁴⁷ Diese Tendenzen können aktuell auf den Märkten unter Gewinnmaximierung agierende Unternehmen vor konkrete Herausforderungen stellen, wie etwa:

- unreflektierte gesellschaftliche Vorstellungen über normative Kategorien wie Solidarität, Verantwortung oder Gerechtigkeit unternehmerischer Tätigkeit
- Abgrenzung von Gewinn und Moral in der gesellschaftlichen Sichtweise
- unzureichende Kenntnisse über komplexe wirtschaftliche Zusammenhänge in Gesellschaft und Unternehmen
- zunehmende Kapitalismuskritik der Stakeholder
- voranschreitende Globalisierung mit Gewinnern und Verlierern auf Stakeholder-Seite
- faktische Nicht-Wirksamkeit von traditionellen Maßnahmen zur Verbesserung der Meinung in der Öffentlichkeit
- Delta von faktisch gelebten Unternehmenswerten und offiziell kommunizierten Vorgaben
- durch umfassende Sparmaßnahmen erfolgt zunehmend eine Konzentration auf das Kerngeschäft, was zumeist eine Vernachlässigung von Aktivitäten bedeutet
- Trivialisierung ethischer Herausforderungen im unternehmerischen Alltag

Einige Unternehmen versuchten (und versuchen) diesen Problemstellungen mit Mitteln der Corporate Philanthropy im Sinne einer verantwortlichen Gewinnverwendung entgegenzuwirken, wie jüngst auch von Bundespräsident a.D. Horst Köhler

¹⁴⁴ Vgl. Sturm (2006), Seite 26.

¹⁴⁵ Friedman (1970), in: The New York Times Magazine, September 13.

¹⁴⁶ Vgl. Hartwich (2013), Seiten 65 f.

¹⁴⁷ Vgl. Weiland (2011), Seiten 374 ff.

vorgeschlagen.¹⁴⁸ Dies meint in erster Linie¹⁴⁹ „Wohltaten“ gegenüber Stakeholdern, wie etwa Spenden, Sponsoring etc.¹⁵⁰

Ein Beispiel aus der Praxis zeigt an dieser Stelle jedoch, dass neben der Gewinnverwendung, auch die Gewinnerzielung, bzw. deren Art als wichtiger Faktor identifiziert werden kann:

Der Mobilfunkhersteller Nokia kündigte im Jahr 2008 an, seinen Standort in Bochum schließen und alle dort Beschäftigten entlassen zu wollen. Obgleich die Entlassungen nach deutschen Gesetzen rechtmäßig waren und die Sozialleistungen sogar deutlich über das übliche Maß hinausgingen, erfuhr Nokia scharfe Kritik von Mitarbeitern, Anwohnern und Politik. Interessanterweise konnte sogar eine Korrelation von Arbeitgeberimage und von Kunden empfundenem Preis-Leistungs-Verhältnis diagnostiziert werden.¹⁵¹ In der Folge kam es zum Boykott von Nokia-Produkten auf dem deutschen Markt und damit zu Gewinneinbußen.

Den Stakeholdern (hier vor allem Kunden) war es in dieser Situation gleichgültig, ob Nokia seine Gewinne verantwortlich verwendet. Das Problem stellte vielmehr die Erzielung der Gewinne durch Produktionsverlagerung in das osteuropäische Ausland dar. An diesem Beispiel ist ersichtlich, dass unternehmerisches Gewinnstreben als oberste Maxime unter Umständen zum Gegenteil, nämlich zu Gewinneinbußen, führen kann.

Es ist also festzuhalten, dass die Kritik an der Gewinnmaximierung von Unternehmen in die Bereiche *Gewinnverwendung* und *Gewinnerzielung* unterteilt werden kann. Weiter ist davon auszugehen, dass ein Unternehmen nur in dauerhaftem Konsens mit der Gesellschaft agieren kann, wenn beide Komponenten aus Unternehmenssicht bezüglich der Stakeholder-Forderungen hinreichend Berücksichtigung finden.

¹⁴⁸ Vgl. Walter (2010), Seite 159.

¹⁴⁹ Aus Gründen der Vollständigkeit sei darauf verwiesen, dass Corporate Philanthropy in verschiedenen Disziplinen verwendet und selbst innerhalb der Wirtschaftswissenschaften mitunter verschieden ausgelegt wird. In der vorliegenden Untersuchung soll dies keine nähere Betrachtung erfahren.

¹⁵⁰ Siehe auch 2.4.1 unter dem „Dach“ von Corporate Citizenship.

¹⁵¹ Lin-Hi (2010).

Vor diesem Hintergrund kann postuliert werden, dass betriebswirtschaftliche Entscheidungen nicht nur effizient zu sein haben, sondern auch als moralisch wahrgenommen werden müssen. Beispiele aktueller Natur für die Problematik der moralischen Wahrnehmung sind etwa:

- Menschenrechtsverletzungen
- Kinderarbeit
- Umweltverschmutzung
- Korruption
- Bilanzverschleierung
- Vernachlässigung von Sicherheitsstandards
- Entlassungen trotz Rekordgewinnen
- Rüstungsexporte in Spannungsgebiete

Eine Möglichkeit, den aktuellen Herausforderungen aus Unternehmenssicht zu begegnen, und dennoch die Gewinnerzielungsabsicht nach Friedman nicht aus den Augen zu verlieren, ist die Untersuchung und Anwendung von Ansätzen der Wirtschafts- und Unternehmensethik. Diese Disziplin berücksichtigt Gewinnerzielung und -verwendung gleichermaßen, um eine dauerhafte gesellschaftliche Akzeptanz des Unternehmens in der Gesellschaft – im Folgenden Licence to Operate genannt – zu erhalten.¹⁵²

Während „Moralprediger“ insbesondere in Unternehmen in der Vergangenheit als *„etwas verschrobene Idealisten, enttäuschte Spießer, oder Melancholiker die nicht wissen, wie ein Geschäft zu machen ist“*, gesehen wurden, kann hier gegenwärtig durchaus ein neues Verständnis beobachtet werden.¹⁵³ Ausschlaggebend hierfür ist die Stakeholder-Orientierung in vielen Branchen, da zunehmend weniger Stakeholder mit einem Unternehmen kooperieren wollen, von dem man weiß, dass es unverantwortlich handelt.¹⁵⁴

2.2.2 Kritik und Wertepluralismus; Probleme einer wissenschaftlichen Disziplin

Es könnte der Schluss gezogen werden, durch die zunehmende Stakeholder-Orientierung erfolge eine Neuausrichtung der Art und Weise von Gewinnerzielung

¹⁵² Vgl. Piwinger/ Zerfaß (2007), Seite 25.

¹⁵³ Vgl. Leyendecker (2007), Seite 11.

¹⁵⁴ Vgl. Suchanek (2015), Seite 10.

und -verwendung unter Zuhilfenahme einer Wirtschafts- und Unternehmensethik. Doch formulierte der Soziologe Niklas Luhmann bereits 1989, es sei (auch) Aufgabe der Ethik, vor Moral zu warnen und meinte damit, dass moralische Erwartungen, Urteile und Forderungen unangemessen sein können.¹⁵⁵ Der o.g. Schluss scheint also nicht frei von Einschränkungen und Kritik zu sein, derer sich dieses Unterkapitel annimmt.

Es liegt auf der Hand, dass normative Forderungen – z.B. von Stakeholdern an Unternehmen gerichtet – nicht frei von Einschränkungen gesehen werden können. Neben (im weiteren Verlauf noch zu betrachtenden) Informations-Asymmetrien¹⁵⁶, strategischen Interdependenzen¹⁵⁷, dem Problem des „Ablasscharakters“ von CSR-Aktivitäten der Unternehmen¹⁵⁸ und schlicht den empirischen Bedingungen („Was ist eigentlich möglich?“)¹⁵⁹ existieren auch Dilemmastrukturen, wie etwa die parallele Realisierung von Ökonomie und Ökologie im Wettbewerb.¹⁶⁰ Hierbei gilt es zu beachten, dass aus konsensfähigen Idealen (und hier wird bereits auf die Konsensethik angespielt) keine Forderungen ohne die Berücksichtigung der dafür relevanten empirischen Bedingungen abgeleitet werden dürfen.¹⁶¹ Das mit dieser (falschen) Sichtweise verbundene Defizit bringt Waldkirch wie folgt auf den Punkt:

„Das Problem der Normativierungsstrategie des ökonomischen Mainstreams, die methodisch auf den Kreis der Beteiligten – seien es die Organisationsmitglieder oder alle mit der Organisation verbundenen Akteure – und nicht auf alle Betroffenen abstellt, besteht letztlich darin, dass mit der fehlenden Überprüfung der Zustimmungsfähigkeit für alle Nicht-Organisationsmitglieder zum System der Organisationsfreiheit die Gefahr evoziert wird, dass diese besten Wissens und Gewissens gegen das sozial erwünschte Handeln korporativer Akteure opponieren.“¹⁶²

Von dieser Erkenntnis ausgehend, ist zu konstatieren, was im weiteren Verlauf als *Wertpluralismus* bezeichnet werden soll. Eben dieser bezeichnet schlichtweg die Tatsache, dass Akteure auf den Märkten stets unterschiedliche Sichten auf die Märkte selbst haben und daraus – mit unterschiedlichen normativen Idealen –

¹⁵⁵ Vgl. Luhmann (1989), in: Brantl (2000), Seite 142.

¹⁵⁶ Vgl. Suchanek (2007), Seite 60.

¹⁵⁷ Hierbei besitzt kein einzelner Akteur die vollständige Kontrolle hinsichtlich der Realisierung eines sozialen Ergebnisses/ Zustandes.

¹⁵⁸ Vgl. Suchanek (2007), Seiten 124 ff.

¹⁵⁹ Vgl. ebenda, Seite 43.

¹⁶⁰ Vgl. ebenda, Seite 112.

¹⁶¹ Dies gilt natürlich vice versa für den Fall, dass fälschlicherweise auf Grund einer Orientierung im Entscheidungsprozess eines Unternehmens an empirischen Fakten normative Forderungen ausgeblendet werden (so genannter empiristischer Fehlschluss).

¹⁶² Waldkirch (2002), Seiten 169 f.

differierende Wunschhandlungen (bzw. Ziele) ableiten. Dies ist zum einen in unterschiedlichen Interpretationen der Wirklichkeit und zum anderen auch in den grundsätzlich verschiedenen Wertegerüsten (und dem jeweiligen Fachwissen eines beobachteten Gebietes) begründet. Allein der Aspekt der Informationsasymmetrien verdeutlicht, dass bei unterschiedlichen Interessenlagen (welche bei Unternehmen und Stakeholdern häufig unterstellt werden können), auch unterschiedliche Wissensstände (bzw. -schwerpunkte) vorliegen.¹⁶³ Projiziert auf das Wertegerüst der Akteure (korporiert oder nicht-korporiert) können die hier entstehenden Gruppierungen nach Douglass North als *Shared Mental Models* bezeichnet werden, welche verschiedene Cluster im Sinne der Voraussetzungen von Interaktionen bezeichnen.¹⁶⁴ Konflikte können hierbei allgegenwärtig sein.

Diesen Konflikten – hier als Problem identifiziert – begegnet Rawls mit seiner Vorstellung der öffentlichen Rechtfertigung der Regeln, welche eine gemeinsame Basis im Sinne eines „overlapping consensus“ bildet und mithilfe derer die Bürger ihre (politischen)¹⁶⁵ Urteile voreinander rechtfertigen können.¹⁶⁶

Gerade vor dem Hintergrund des Wertpluralismus erscheint aber auch die Betrachtung der Theorie von Albert Carr aus dem Jahr 1968 interessant.¹⁶⁷ Dieser beschreibt, es existierten in der Wirtschaft eigene (ethische) Regeln, welche nicht identisch mit denen von Privatpersonen seien.¹⁶⁸ In der Folge könnten also – in die Sprache dieser Arbeit übersetzt – normative Werte von Stakeholdern grundsätzlich nicht als Maßstab an unternehmerische Handlungen angelegt werden. Dieser Ansatz bekräftigt folglich die *Shared Mental Models* in ihrer Ausprägung und Trennschärfe bzw. verstärkt daraus resultierende Konflikte. Diese Erkenntnis ist für die vorliegende Arbeit von großer Wichtigkeit, da Moral als eine besondere Form der Kommunikation und damit als nicht ersetzbarer Bestandteil der Interaktion identifiziert werden kann.¹⁶⁹

Zusammenfassend kann ein gesellschaftlicher Konsens von Unternehmen und Stakeholdern (also ein *Shared Mental Model* beider Anspruchsgruppen bzw. Spielteilnehmer) als Ziel für fruchtbare gesellschaftliche Interaktion postuliert werden. Auf Grund genannter Differenzen der Akteure geht dies jedoch zumeist mit der (bewuss-

¹⁶³ Vgl. McLachlan (2004), Seite 100.

¹⁶⁴ Vgl. Denzau/ North (1994), in: Müller et al. (2012), Seite 31.

¹⁶⁵ Hier im ureigenen Sinn von „polis“ = Gemeinde.

¹⁶⁶ Vgl. Meissel (2008).

¹⁶⁷ Gemeint hier: „Is Business Bluffing Ethical?“.

¹⁶⁸ Vgl. Suchanek (2015), Seite 31.

¹⁶⁹ Vgl. Kneer/ Nassehi (1993), Seite 186.

ten oder unbewussten) Einschränkung der Freiheit mindestens einer Anspruchsgruppe einher. Im folgenden Kapitel wird hierzu ein passender, theoretischer Ansatz geliefert.

2.2.3 Erwünschter (Teil-)Freiheitsverlust: Utilitarismus nach Bentham

„Handle so, dass das größtmögliche Maß an Glück entsteht!“¹⁷⁰

Maxime des Utilitarismus

Der Utilitarismus (von lat. *utilitas* = Nutzen, Vorteil) entwickelte sich zum Ende des 18. Jahrhunderts, maßgeblich durch die Philosophen Jeremy Bentham¹⁷¹ und John Stuart Mill.¹⁷² Es handelt sich bei diesem Modell um eine normative Form der zweckorientierten, teleologischen Ethik, welche auch in den Wirtschaftswissenschaften Beachtung erfahren hat.¹⁷³

Das Modell des Utilitarismus bezeichnet diejenige Handlung bzw. Handlungsregel (Norm) im sittlichen bzw. moralischen Sinne als gut bzw. richtig, deren Folgen für das Wohlergehen aller von der Handlung Betroffenen optimal sind. Zur Durchführung eines utilitaristischen Nutzenkalküls ist es in den meisten Fällen erforderlich, das Glück bzw. den Vorteil einer Person gegen das Leid bzw. den Nachteil einer anderen Person abzuwägen.¹⁷⁴ Neben den ursprünglich verwendeten Begriffen „Nutzen“ (*benefit*) und „Nützlichkeit“ (*utility*) verwenden moderne utilitaristische Theorien hierbei hauptsächlich den Begriff *Präferenz*.

Gemäß diesem Theorem scheint es also gerechtfertigt, eine größtmögliche Menge an Akteuren (z.B. Bürgern) in ihren Präferenzen zusammenzufassen und ihr Glück zu maximieren, unter Billigung der Schlechterstellung Einzelner.¹⁷⁵ So verlockend ein gesellschaftlicher Konsens zur Maximierung der Gesamtwohlfahrt klingen mag, so kontrovers und kritisch wird dieser jedoch in den einschlägigen Wissenschaften bewertet. Auf Grund der vertragstheoretischen Ausrichtung der vorliegenden Untersuchung soll der utilitaristische Ansatz abgelehnt werden, was im Folgenden nähere Begründung erfährt.

¹⁷⁰ Kirchgässner (2009), Seite 1.

¹⁷¹ Gemeint ist hier „*Introduction to the Principles of Morals and Legislation*“ aus dem Jahr 1789.

¹⁷² Siehe hierzu etwa: Kühn (2006), Seiten VII ff.

¹⁷³ Vgl. Brandecker (2011), Seiten 20 f.

¹⁷⁴ Vgl. Kirchgässner (2009), Seiten 1 f.

¹⁷⁵ Genannt sei hier beispielhaft die Enteignung eines einzelnen Bürgers, um etwa eine Autobahn-auffahrt zu realisieren, die schließlich einem ganzen Dorf zugutekommt.

2.2.4 Vertragstheorie: Die Positionen Rawls und Buchanans in der Gegenwart

*„Daher läßt es die Gerechtigkeit nicht zu,
daß der Verlust der Freiheit bei einigen
durch ein größeres Wohl für andere wettgemacht wird.“¹⁷⁶*

John Rawls

Der US-amerikanische Philosoph John Rawls entgegnet dem dargestellten Utilitarismus in seinem Werk¹⁷⁷ *A Theory of Justice*:¹⁷⁸

1. *Jedermann soll gleiches Recht auf das umfangreichste System gleicher Grundfreiheiten haben, das mit dem gleichen System für alle anderen verträglich ist*
2. *Soziale und wirtschaftliche Ungleichheiten sind so zu gestalten, dass (a) vernünftigerweise zu erwarten ist, dass sie zu jedermanns Vorteil dienen, und (b) sie mit Positionen und Ämtern verbunden sind, die jedem offen stehen*

Diese Grundsätze bilden Eckpfeiler der so genannten Vertragstheorie. Diese entwickelte sich im Zeitalter der Aufklärung und befasst sich in verschiedenen Weiterentwicklungen bis in die Gegenwart als Gedankenexperiment mit der Untersuchung von strategischen Interaktionen von Wirtschaftssubjekten.¹⁷⁹

Die Vertragstheorie geht vom Naturzustand einer Gesellschaft nach Thomas Hobbes aus, also dem bereits in Kapitel 2.1.5.1 beschriebenen *Krieg aller gegen alle*. Dieser kann, so Hobbes 1651, nur durch eine ordnende Autorität ein Ende finden. Rational agierende Untertanen (Akteure) sollten demzufolge in einen Herrschaftsvertrag (in der Literatur auch Staatsvertrag genannt) einwilligen, um von Krieg zu Frieden, also vom Natur- in den Gesellschaftszustand zu gelangen.¹⁸⁰

Rawls nutzt diese Idee des Naturzustandes¹⁸¹ (er selbst nennt ihn Urzustand) als Grundlage für seine Theorie eines *Schleiers des Nichtwissens*.¹⁸² Diesen nimmt er

¹⁷⁶ Rawls (1975), Seite 19.

¹⁷⁷ Ebenda, Seite 81.

¹⁷⁸ Weitere einflussreiche Arbeiten wie etwa von John Locke (Two Treatises on Government), Jean-Jacques Rousseau (Du Contrat Social) oder Immanuel Kant (Idee zu einer allgemeinen Geschichte in weltbürgerlicher Absicht) seien aus Gründen des Umfangs an dieser Stelle genannt, aber vernachlässigt.

¹⁷⁹ Vgl. Bannier (2006), Seiten 5 f.

¹⁸⁰ Vgl. Schottky (1995), Seiten 5 ff.

¹⁸¹ Hierbei sei angemerkt, dass es sich lediglich um einen ähnlichen Grundgedanken handelt. Der Zustand selbst ist bei Hobbes und Rawls/ Locke nicht vergleichbar.

für den Zeitpunkt der Zustimmung zum Herrschaftsvertrag an. Notwendig wird dies, um zu verhindern, dass die Akteure ihre eigene Position (exakt) erkennen und in der Folge konsensfähigen Regeln nicht zustimmen.¹⁸³ Im Gegenzug bedarf ein gesellschaftlicher Konsens in der Vertragstheorie also Parteien (im Sinne von Akteursgruppierungen), die Entscheidungen unter unklaren Kenntnissen der Möglichkeiten und ihrer Auswirkungen treffen. Würde hingegen Einstimmigkeit unter der Maßgabe vollständigen Wissens verlangt werden, gäbe es nur in einigen wenigen Fällen eine Vertragszustimmung. Wird aber das Wissen – wie in obigem Konsens beschrieben – ausgeschlossen, so ist die Forderung der Einstimmigkeit angebracht und realistisch.¹⁸⁴

Diesen Ansatz von Rawls (1971) nimmt Buchanan (1984) auf, der mit seinen Gedanken zur Vertragstheorie nicht versucht, auf der Basis von außen übernommenen ethischen Normen, utilitaristischer oder anderer Natur, Regeln oder Prinzipien der Gerechtigkeit abzuleiten. Vielmehr entwickelt er eine individualistische Konzeption der Gerechtigkeit als Fairness. Prinzipien sind gerecht, wenn sie aus der einstimmigen Vereinbarung aller Beteiligten aus einem Zustand hervorgehen, in dem jeder Akteur hinsichtlich seiner eigenen Position in der postkonstitutionellen Phase unter einem Schleier des Nichtwissens handelt.¹⁸⁵

In einem weiteren Schritt können für die vorliegende Untersuchung die Akteure wiederum in *Unternehmen* und *Stakeholder* klassifiziert werden. Beide Parteien sind hier Vertragspartner und begründen eine Interaktion unter zustimmungsfähigen Prinzipien, aber auch unter Nichtwissen. Zu Spannungen innerhalb der Vertragsbeziehung kann es kommen, wenn ein Partner den Schleier des Nichtwissens eliminieren möchte, Prinzipien erneut kritisch überprüft oder gar aus dem Vertrag ausscheiden möchte.

Es wäre in diesem Kontext allerdings zu kurz gedacht, das Problem der – eingangs erwähnten – zunehmenden Erosion unternehmerischer Legitimation einseitig als unternehmerisches Problem zu verstehen. Hierdurch würde die Frage nach der gesellschaftlichen Funktion von Unternehmen ausgeblendet, so dass ein unternehmerischer Beitrag für die gesellschaftliche Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil per se nicht stattfinden würde. Insofern besteht die Gefahr, dass eine unre-

¹⁸² Vgl. Rawls (1975), Seiten 159 ff.

¹⁸³ An dieser Stelle sei auf die bereits vorgestellten Ansätze wie etwa dem der *Konsensethik* und der *Shared Mental Models* verwiesen.

¹⁸⁴ Vgl. Rawls (1975), Seite 165.

¹⁸⁵ Vgl. Buchanan (1984), Seite 284.

flektierte Kritik an Unternehmen und die damit verbundenen Verantwortungszuweisungen zu einer Verschlechterung der Bedingungen der gesellschaftlichen Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil führen.¹⁸⁶ Eine Sensibilität hierfür zu schaffen und dem entgegenzuwirken, hat sich das vorliegende Kapitel 2 zu Aufgabe gestellt.

2.2.5 Denkansätze einer Ethik der Wirtschaft

Im wirtschaftlichen Kontext der vergangenen Jahre und Jahrzehnte haben sich durch dargelegte Gründe bzw. Herausforderungen, unter Berücksichtigung kritischer Gegenströmungen, verschiedene Denkansätze entwickelt. Diese sind – nach der Darstellung in den vorangegangenen Unterkapiteln – der Übersicht halber folgender Abbildung zu entnehmen.

	Ökonomische Ethik	Governanceethik	Republikanische Unternehmensethik	Integrative Ethik
Begründer	Karl Homann, Ingo Pies, Andreas Suchanek	Josef Wieland	Horst Steinmann, Albert Löhr	Peter Ulrich
Dominante konzeptionelle Grundlage	Vertragstheorie	Transaktionskostentheorie	Diskurstheorie	Diskurstheorie
Verhältnis Ethik-Ökonomie	integrativ	integrativ/ dualistisch	dualistisch	dualistisch

Abbildung 1: Übersicht ethischer Ansätze¹⁸⁷

Während die Integrative Wirtschaftsethik nach Ulrich auf der Diskursethik der Frankfurter Schule und insbesondere auf Habermas basiert, greift sie auf philosophische Reflexionen zurück und befasst sich nur teilweise mit Fragen der Implementierung von Ethik in den wirtschaftlichen Kontext.¹⁸⁸ Die Republikanische Unternehmensethik nach Steinmann/ Löhr entwickelte hingegen den Ansatz der Dialogethik. Hierbei sollen handlungsleitende Normen argumentativ verhandelt und im Zuge einer Vernunftethik begründet und letztlich entschieden werden.¹⁸⁹ Die Governanceethik nach Wieland orientiert sich wiederum an Luhmann und der Neuen Institutionenökonomik, speziell am Ansatz der Transaktionskostentheorie.¹⁹⁰ Die vorliegende

¹⁸⁶ Vgl. Lin-Hi (2009), Seite 88.

¹⁸⁷ In Teilen adaptiert nach: Lin-Hi (2005), Seite 15.

¹⁸⁸ Vgl. Lehmann (2006), Seiten 73 f.

¹⁸⁹ Vgl. Ris (2012), Seiten 17 f.

¹⁹⁰ Vgl. Schwegler (2008), Seiten 226 f.

Arbeit soll sich im weiteren Verlauf der hergeleiteten Vertragstheorie in Ausgestaltung der Ökonomischen Ethik bedienen.

2.3 Ökonomische Ethik

2.3.1 Der Ansatz nach Suchanek

*„Investiere in die Bedingungen
der gesellschaftlichen Zusammenarbeit
zum gegenseitigen Vorteil.“¹⁹¹*

Andreas Suchanek

Der ethische Ansatz nach Suchanek kann als Form der Konsensethik bezeichnet werden, da hier das Wollen der Akteure die Grundlage normativer Urteile darstellt. Überdies zielt der Ansatz jedoch auch auf die vorherrschenden Bedingungen der Handlungen ab. Da diese wiederum zentraler Gegenstand der Ökonomik sind, entsteht der Begriff der *Ökonomischen Ethik*, die Suchanek selbst als das „(Befassen) [...] mit den Bedingungen der Möglichkeit, wie Moral und Eigeninteresse im Falle ihres Konflikts miteinander kompatibel bzw. füreinander fruchtbar gemacht werden können, um zu einer gelingenderen gesellschaftlichen Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil zu gelangen“ bezeichnet.¹⁹²

Diese Denkrichtung findet Wurzeln in der Reziprozität, wobei Suchanek die moderne Gesellschaft (insbesondere im ökonomischen Bereich) nicht als wert-, sondern als regelintegriert betrachtet.¹⁹³ Diese „Logik der Reziprozität“ anwendend, gelangt man zur *Goldenen Regel* der Ökonomischen Ethik, die eingangs für dieses Unterkapitel als Zitat aufgeführt wird. In der Vergangenheit wurden zumeist Entscheidungen, ob Eigeninteresse dem Gemeinwohl unterzuordnen ist, angestrebt (man denke hier etwa an den Utilitarismus nach Bentham), was einem Nullsummenspiel entspricht. Suchanek sucht vielmehr die Umkehr zum Positivsummenspiel.¹⁹⁴ Moral darf also nicht Selbstzweck sein, sondern muss anreizkompatibel, d.h. vereinbar mit dem (wohlverstandenen bzw. reflektierten) Eigeninteresse sein.¹⁹⁵ Moral und Eigen-

¹⁹¹ Suchanek (2007), Seite 39.

¹⁹² Ebenda, Seite 39.

¹⁹³ Vgl. ebenda, Seite 22.

¹⁹⁴ Siehe hierzu etwa: Ebenda, Seite 47.

¹⁹⁵ Ebenda, Seite 49.

interesse sind nach Suchanek durch die Gestaltung der Handlungsbedingungen miteinander vereinbar – besser noch: füreinander fruchtbar zu machen.“¹⁹⁶

Der Hintergrund dieser Reziprozität wurde u.a. durch eine Studie des Psychologen Robert Cialdini aufgezeigt. Seine Forschungen ergaben, dass der Mensch es kaum aushält, in der Schuld zu stehen; Er will sich revanchieren.¹⁹⁷ Die Investition fließt also zum Investor zurück, der sich in seiner Handlung bestätigt sieht und abermals investiert.¹⁹⁸

Um einen Überblick zur jüngeren Entwicklung der Ökonomischen Ethik geben zu können, seien wie folgt die Leitsätze aus dem Jahr 2007 aufgeführt:¹⁹⁹

1. *Man kann alles immer auch anders sehen – und andere tun das auch.*
2. *Jeder Mensch ist ein moralisches Subjekt, mit Würde und zur Freiheit begabt – und zugleich empirisches Wesen, das physiologischen, biologischen, ökonomischen usw. Bedingungen unterworfen ist.*
3. *Man beeinflusst stets seine künftigen Handlungsbedingungen – und die anderer.*
4. *Vernünftig – und verantwortlich – ist ein Gebrauch der eigenen Freiheit, der die Bedingungen des künftigen Freiheitsgebrauchs erhält und möglichst verbessert.*
5. *Zu den wichtigsten derartigen Bedingungen gehören Integrität, Vertrauen, (gute) Institutionen, die insofern als Vermögenswerte anzusehen sind und entsprechende Investitionen erfordern und lohnenswert sein lassen.*
6. *Investiere in die Bedingungen der gesellschaftlichen Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil.*

¹⁹⁶ Suchanek (2007), Seite 50.

¹⁹⁷ Vgl. Dobelli (2014), Seiten 25 ff.

¹⁹⁸ Hierbei wird die gezielte Gestaltung der Spielregeln gesellschaftlichen Zusammenlebens im Hinblick auf die Erreichung menschlicher Zwecke betont (etwa Karl Popper „Die offene Gesellschaft und ihre Feinde“) (vgl. Suchanek (2007), Seite 23). Weiterhin ist darauf zu verweisen, dass die Ergebnisse von Dobelli (2014) durch die Betrachtung von Individuen entstanden. Eine Übertragung auf Kollektive bzw. korporierte Akteure konnte bis dato nicht nachgewiesen werden (und würde ggf. auch dem aufgezeigten Gewinnstreben etwa von Unternehmen entgegenstehen).

¹⁹⁹ Suchanek (2007), Seiten 11 f.

Eine aktuelle Weiterentwicklung besteht aus sieben Thesen im Jahr 2015:²⁰⁰

1. *Ethik dient der Schulung des moralischen Urteilsvermögens.*
2. *Moralisches Urteilsvermögen befasst sich mit der Frage des verantwortlichen Gebrauchs der Freiheit in Konfliktfällen.*
3. *Verantwortlich ist ein Freiheitsgebrauch, der berechnete Vertrauenserwartungen anderer nicht enttäuscht.*
4. *Ein verantwortlicher Freiheitsgebrauch erfordert geeignete und glaubwürdige Selbstbindungen.*
5. *Man sollte verantwortlich handeln, um seine Handlungen nicht später zu bereuen. Dabei ist es Aufgabe der Gesellschaft, Bedingungen dafür zu schaffen, dass Akteure unverantwortliches Handeln bereuen.*
6. *Dafür ist ein gemeinsames Grundverständnis dessen, was verantwortliches Handeln bedeutet, von zentraler Bedeutung.*
7. *Verantwortliches Handeln ist eine Investition in gelingende (gesellschaftliche) Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil.*

Insbesondere letztere Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil führt dazu, dass Unternehmen zwingend auf die Kooperationspartner *Kunden, Mitarbeiter, Zulieferer, Kapitalgeber, Behörden* und weitere angewiesen sind. Diese Partner können jedoch nicht zur Kooperation gezwungen werden.²⁰¹ Es bedarf folglich einer freiwilligen Kooperation mit universellem und gegenseitigem Vertrauen.²⁰² Die wohl wichtigste empirische Bedingung, mit der Menschen hierbei tagtäglich umgehen müssen, sind folglich andere Menschen. Als Fazit leitet Suchanek hieraus ab:

„Freiheit lässt sich nur in Zusammenarbeit mit anderen verwirklichen.“²⁰³

was die „Infrastruktur der Freiheit“ untrennbar an die Interaktion der Akteure bindet.

In diesem Kontext bezeichnet die Ökonomische Ethik Moral als Vermögenswert.²⁰⁴ Sie stellt einen Verzicht auf kurzfristige Gewinnerzielung dar, ist aber gleichzeitig auch eine Investition in zukünftige Handlungsbedingungen. Es handelt sich also um einen kurzfristigen Verzicht, der langfristig rentabel sein kann.²⁰⁵ Die Aufgabe normativer Ethik besteht hierbei darin, zu einer gelingenden normativen Selbstverständigung freier Subjekte in der modernen Gesellschaft als Grundlage einer gelingen-

²⁰⁰ Suchanek (2015), Seite 12.

²⁰¹ Ebenda (2015), Seite 59.

²⁰² Der (äußerst wichtige) Begriff des *Vertrauens* wird an späterer Stelle der vorliegenden Arbeit näher beleuchtet.

²⁰³ Suchanek (2015), Seite 55.

²⁰⁴ Siehe auch: Kleiner (2014b), Seite 8.

²⁰⁵ Vgl. Waldkirch (2008), Seite 57.

den gesellschaftlichen Zusammenarbeit beizutragen²⁰⁶ Die Marktwirtschaft ist hierbei das beste bislang bekannte Instrument für eine wirtschaftliche Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil.²⁰⁷ Die Verantwortung von Unternehmen besteht wiederum darin, in den dauerhaften Erhalt der Handlungsoptionen (später auch: Licence to Operate) als Grundlage langfristiger Gewinnerzielung zu investieren.²⁰⁸

Dies ist jedoch unter diversen Einschränkungen zu sehen, wie etwa den empirischen Bedingungen („Was ist eigentlich möglich?“)²⁰⁹ oder strategischen Interdependenzen (kein einzelner Akteur besitzt die vollständige Kontrolle hinsichtlich der Realisierung eines sozialen Ergebnisses/ Zustandes)²¹⁰. Auch bestehende Informationsasymmetrien²¹¹ und Zielkonflikte von Ökologie und Ökonomie²¹² spielen eine Rolle. Letztlich existiert auch ein Problem der Interpretation unternehmerischer Tätigkeit abseits des Kerngeschäftes, da dieser von Stakeholdern häufig einen Ablasscharakter nachgesagt wird.²¹³

Suchanek untersucht hierzu im Speziellen die Existenz und die Auswirkungen von ungerechtfertigten Schuldzuweisungen, undurchführbaren Forderungen und unzumutbaren Forderungen.²¹⁴ Die Fragmente der Ökonomischen Ethik²¹⁵ fasst Lin-Hi (2006) in der folgenden Abbildung zusammen.

²⁰⁶ Suchanek (2007), Seite 38.

²⁰⁷ Ebenda, Seite 99.

²⁰⁸ Ebenda, Seite 135.

²⁰⁹ Ebenda, Seite 43.

²¹⁰ Ebenda, Seite 56.

²¹¹ Ebenda, Seite 60.

²¹² Ebenda, Seite 112.

²¹³ Ebenda, Seiten 124 ff.

²¹⁴ Ebenda, Seite 32.

²¹⁵ Trotz aller Relevanz im aktuellen Wirtschaftsgeschehen ist aber auch diese Ökonomische Ethik nicht frei von Kritik aus Theorie und Praxis (siehe hierzu etwa: Lin-Hi (2010), Seite 75).

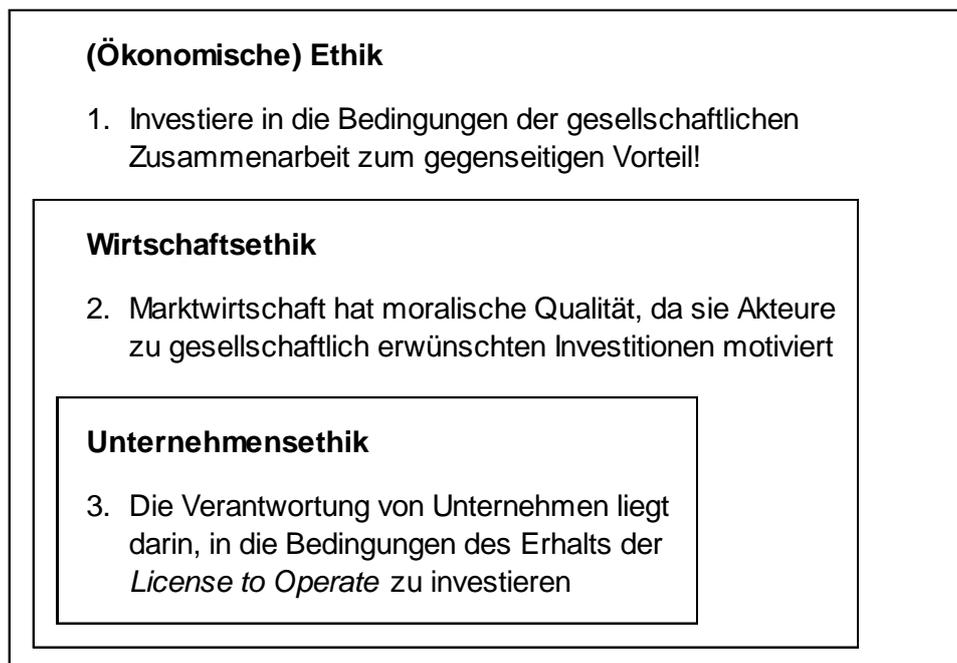


Abbildung 2: Übersicht der Ethik nach Suchanek²¹⁶

Es kam im bisherigen Verlauf dieser Arbeit bereits mehrfach zum Ausdruck, dass die angewandte Sichtweise den Utilitarismus verneint und sich im Wesentlichen an Vertragstheorie bzw. Konsensethik orientiert werden soll. Dennoch muss mit Blick auf die unternehmerische Praxis davon ausgegangen werden, dass nicht immer ein vollständiger (also reiner) Konsens zu erlangen ist. Nach Homann werden Kompromisse und Mehrheitsentscheidungen verstanden als die „illegitimen Kinder des Konsenses“, die nur mehr oder weniger widerwillig adoptiert werden.²¹⁷ Eine Perspektive, welche hierbei die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen unmittelbar an die Handlungsfähigkeit knüpft, führt nach Homann zu einem semantischen Problem: Es wird schwierig, gesellschaftlich nachvollziehbar zu erklären, warum die durch Unternehmen verursachten und als gesellschaftlich unerwünscht wahrgenommenen Effekte Unternehmen nicht per se negativ zuzurechnen sind und mitunter sogar (trotzdem) gesellschaftlich konsensfähig sein können.²¹⁸ Als Argument dieser Sichtweise wird im Folgenden das theoretische Modell des *praktischen Syllogismus* eingeführt.

²¹⁶ Adaptiert nach: Lin-Hi (2006), in: Suchanek (2006), Seite 6.

²¹⁷ Homann (1980), Seite 99.

²¹⁸ Man denke etwa an die gegenwärtig in Deutschland geplanten Starkstromtrassen zum Transport von Windenergie im Zuge der so genannten Energiewende. Obgleich kaum Bürger existieren dürften, die sich eine solche Trasse vor ihrer Haustür wünschen, so ist es doch unbestritten, dass diese Bauwerke einen Teil des Lebensstandards der Gesamtbevölkerung sichern. Es gilt daher, stets das „große Ganze“ zu betrachten, um Zusammenhänge in adäquater Form verstehen zu können, ohne jedoch in eine utilitaristische Sichtweise zu verfallen.

2.3.2 Der praktische Syllogismus

„Das objektiv Mögliche verleiht erst dem Wirklichen Mangelcharakter.“²¹⁹

Hans Krämer

Über Werte, Grundsätze, Leitlinien und Moral hinaus spielen Vorsätze und Wünsche im alltäglichen Leben der Akteure in der Gesellschaft eine Rolle. Zahllose „Teilnehmer am großen Spiel“ sind motiviert, Bedürfnisse durch Handlungen zu befriedigen.²²⁰ Diese Verfolgung individueller Lebenspläne führt bei vorherrschender Ressourcenknappheit jedoch meist unvermeidlich zu Interessenkonflikten, also zur Kollision mit den Lebensplänen (bzw. Handlungen) anderer Spieler.²²¹ Nach Poser (2013) bildet hierbei das theoretisch Mögliche unter Bedingungen des praktisch Möglichen die Leitlinie einer näheren Untersuchung.²²² Es wird also auf eine Einschränkung der Handlungsoptionen angespielt. Luhmann bestätigt diese, indem er davon ausgeht, dass moralische Erwartungen, Urteile und Forderungen unangemessen sein können.²²³

Was bedeutet dies aber vor dem Hintergrund der Ökonomischen Ethik für die vorliegende Untersuchung? Die entscheidende Frage lautet hierbei, unter welchen Bedingungen moralische Motive bzw. Urteile handelnder Akteure zu sehen sind. Suchanek fasst diese Überlegung wie folgt zusammen:²²⁴

“Vernünftige moralische Urteile oder Forderungen zeichnen sich dadurch aus, dass sie konsensfähige moralische Ideale zu Grunde legen und die je relevanten empirischen Bedingungen angemessen berücksichtigen, d.h. normativistische oder empiristische Fehlschlüsse vermeiden.”

Es gilt also zu beachten, dass aus konsensfähigen Idealen keine Forderungen ohne die Berücksichtigung der dafür relevanten empirischen Bedingungen abgeleitet werden dürfen. Das fälschliche Ergebnis dieser Vorgehensweise wäre o.g. normativistischer Fehlschluss. Vice versa verbietet sich jedoch auch der verkürzte Schluss von empirischen Bedingungen auf eine Handlungsoption, unter Vernachlässigung

²¹⁹ Krämer (1982) Seiten 17 f., in: Hubig et al. (2006), Seite 18.

²²⁰ Vgl. Penzold (2013), Seite 43.

²²¹ Vgl. Broock (2012), Seite 52.

²²² Vgl. Poser (2013), in: Hubig et al. (2013), Seite 454.

²²³ Vgl. Luhmann (1989), in: Brantl (2000), Seite 142.

²²⁴ Suchanek (2007), Seite 34.

normativer Ideale. Dies wird im Folgenden als empiristischer Fehlschluss bezeichnet.²²⁵

Max Weber identifiziert kritisch durch diese Berücksichtigung empirischer Bedingungen ein Einbüßen von transzendentalen Werten wie Solidarität, Gerechtigkeit oder Verantwortung.²²⁶ Wie von F.A. v. Hayek herausgestellt, ist hierbei die moderne Gesellschaft nicht mehr zielverknüpft, also normativ integriert, sondern regelverknüpft.²²⁷ Insbesondere diese Regelverknüpfung wird im weiteren Verlauf in der Betrachtung der Ökonomischen Ethik noch von Bedeutung sein.

Bis hierher kann konstatiert werden, dass Handlungen der einzelnen Akteure von normativen Idealen motiviert, aber gleichermaßen von empirischen Bedingungen beschränkt werden. Dieser heuristische Dreischritt – im weiteren Verlauf praktischer Syllogismus genannt – wird im Folgenden dargestellt.

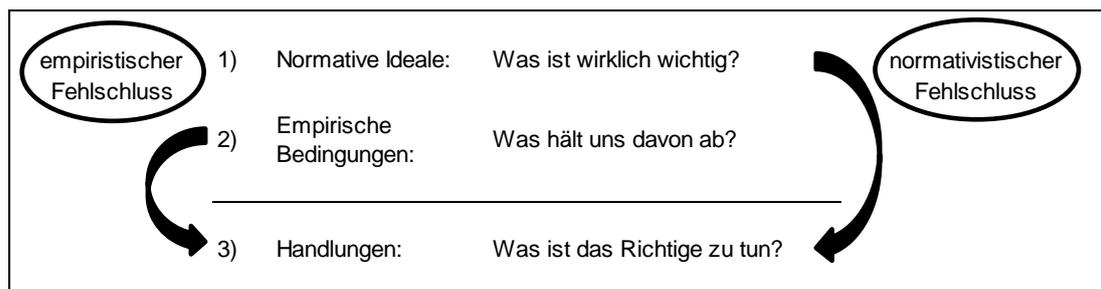


Abbildung 3: Der praktische Syllogismus²²⁸

Homann fasst dies wie folgt zusammen:²²⁹

„Der „gute Wille“ – hier als Kürzel für diese „Moral im üblichen Verständnis“ gebraucht – mag eine notwendige Bedingung für die Lösung moralischer Probleme sein, er ist aber sicherlich nicht zugleich auch eine hinreichende Bedingung.“

In der Folge gilt, dass wenn sich die empirischen Bedingungen, auf die sich Ethik immer beziehen muss, in der Moderne grundlegend geändert haben, davon auszugehen ist, dass die Ethik selbst bei Beibehaltung der normativen Prinzipien zu unter Umständen völlig anderen Urteilen kommen kann, die den vormodernen Urteilen nicht selten diametral zu widersprechen scheinen.²³⁰

²²⁵ Vgl. Suchanek (2007), Seite 31.

²²⁶ Vgl. Palonen/ Greven (2004), Seite 11.

²²⁷ Vgl. Hayek (1976), in: Lin-Hi (2010), Seite 54.

²²⁸ Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Suchanek (2007), Seite 30.

²²⁹ Homann (2014), Seite 13.

²³⁰ Vgl. ebenda, Seite 15.

Als Ergebnis dieses Unterkapitels kann die Erkenntnis gelten, dass normative Forderungen nicht frei von Einschränkungen zu sehen sind. Neben bereits erwähnten Informations-Asymmetrien²³¹, strategischen Interdependenzen²³², dem Problem des „Ablasscharakters“ von CSR-Aktivitäten der Unternehmen²³³ und schlicht den empirischen Bedingungen („Was ist eigentlich möglich?“)²³⁴ existieren letztlich auch Dilemmastrukturen, wie etwa die parallele Realisierung von Ökonomie und Ökologie im Wettbewerb.²³⁵ Um auf die Beziehung *Unternehmen-Stakeholder* zu fokussierend, kann festgehalten werden, dass gemäß oben dargestelltem Exkurs, Fehlschlüsse normativistischer oder empiristischer Natur von Akteuren im praktischen Syllogismus zu Dissensen bzw. Dilemmata führen können.

2.3.3 Das Gefangenendilemma

*„Moral macht nur Sinn in der Interaktion.
Ein einsamer Robinson braucht keine Moral,
erst Freitag macht sie nötig.“²³⁶*

Karl Homann

Die wahrscheinlich berühmteste Form eines Dilemmas in der Spieltheorie, ist das Gefangenendilemma. Es beschreibt zwei Akteure, die jeweils zwischen zwei Strategien wählen können, wobei die Strategie des jeweils anderen Akteurs unbekannt ist. Die Entscheidung jedes Akteurs hat Auswirkungen auf die Entscheidung des anderen, wobei mögliche Konsequenzen und Ergebnisse der Entscheidungen beiden Akteuren bekannt sind.²³⁷ Hierdurch kann das Gefangenendilemma als Grundmodell einer modernen Ethik bezeichnet werden.²³⁸

Dieses symmetrische Spiel ist als heuristisch einzusetzendes, strukturelles Modell für die Analyse von Interaktionen zu verstehen, das in der Realität (so) nicht vorkommt.²³⁹ In Bezug auf den vorgestellten praktischen Syllogismus ist die Grund-

²³¹ Vgl. Suchanek (2007), Seite 60.

²³² Hierbei besitzt kein einzelner Akteur die vollständige Kontrolle hinsichtlich der Realisierung eines sozialen Ergebnisses/ Zustandes (vgl. Suchanek (2007), Seite 56).

²³³ Vgl. Suchanek (2007), Seiten 124 ff.

²³⁴ Vgl. ebenda, Seite 43.

²³⁵ Vgl. ebenda, Seite 112.

²³⁶ Vgl. Homann (2014), Seite 248.

²³⁷ Vgl. Wildmann (2007), Seite 198.

²³⁸ Vgl. Tokarski (2008), Seite 59.

²³⁹ Vgl. Homann (2014), Seite 71.

struktur als Orientierung für den Gebrauch normativer Konzepte in der modernen Gesellschaft zu betrachten.

Im Folgenden soll nun das Modell selbst vorgestellt werden. Die Akteure seien als *A* und *B* benannt, die jeweiligen Handlungsalternativen als *Kooperation* und *Defektion*. Im Falle einer Defektion beider Spieler ist die Ausschüttung (also das Ergebnis der Interaktion) 1 für beide Seiten. So sich beide für die Kooperation entscheiden, liegt die Ausschüttung jeweils bei 3 und ergibt in Summe die höchste Wohlfahrt. Wenn ein Akteur kooperiert und der Zweite defektiert, so liegt die Ausschüttung für den Defektanten bei 5 und für den Kooperanten bei 0. Defektieren wird somit zur dominanten Strategie im Sinne einer präventiven Gegenausbeutung. In Situationen dieses Typs kann der Einzelne gesellschaftlich erwünschte Handlungsfolgen (Ausschüttung 3,3) also nicht ohne Abstimmung mit anderen erreichen – und wird es zumeist auch gar nicht erst versuchen. Individualethik stößt hier an ihre Grenzen.²⁴⁰

		Akteur B	
		Kooperation	Defektion
Akteur A	Kooperation	3 , 3	0 , 5
	Defektion	5 , 0	1 , 1

Abbildung 4: Grundschemas des Gefangenendilemmas²⁴¹

Die systematische Ausbeutung moralischen Handelns (beide kooperieren) begründet ein „ultra posse“ und entbindet die Akteure von der moralischen Verpflichtung zu entsprechendem Handeln, so Homann in Anlehnung an Hobbes.²⁴² In der Folge ist es dem einzelnen Akteur nicht zuzumuten, systematisch gegen sein Eigeninteresse zu handeln, oder anders ausgedrückt: Es erscheint legitim, die Übernahme von Verantwortung im Sinne normativer Ideale bei fehlender Anreizkompatibilität abzulehnen.

Das intentionale Handlungsmodell, das dem herkömmlichen Modell der Ethik zugrunde liegt, muss hierbei zur Lösung der drängendsten moralischen Probleme unserer Zeit an den Problemstrukturen moderner Gesellschaften mit Marktwirtschaft und Wettbewerb sowie dem Bedeutungszuwachs der Gemeinschaftsgüter schei-

²⁴⁰ Vgl. Suchanek (2015), Seite 172.

²⁴¹ Adaptiert nach: Tokarski (2008), Tabelle 6 auf Seite 59.

²⁴² Vgl. Homann (2014), Seite 251.

tern. Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass Dilemmastrukturen, die allen Interaktionen inhärent sind, bereits durch formelle und/ oder informelle, sanktionsbewehrte Regeln überwunden sein müssen, wenn moralisches Handeln von Einzelnen verlangt werden soll. Diese Probleme lassen sich nach Homann nur mit einem Interaktionsparadigma analysieren.²⁴³

In einer Dilemmastruktur verhindern Informations- und Anreizprobleme, dass Investitionen in die Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil vorgenommen werden²⁴⁴, Interaktionsgewinne bleiben also unausgeschöpft.²⁴⁵ Die Spieltheorie spricht hierbei von einem pareto-inferioren Gleichgewicht.²⁴⁶ Suchanek folgert hieraus konkret:²⁴⁷

- 1) Jede soziale Interaktion ist grundsätzlich durch wechselseitige Abhängigkeit der Handlungen, durch „strategische Interdependenz“ geprägt
- 2) Gesellschaftliche Interaktion ist geprägt durch das simultane Vorhandensein gemeinsamer, unterschiedlicher und gegensätzlicher Interessen
- 3) Kein einzelner Akteur hat die vollständige Kontrolle hinsichtlich der Realisierung eines gewünschten Ergebnisses der Interaktion
- 4) Realisierung gemeinsamer Interessen ist nie Sache des Einzelnen
- 5) Nicht die Gesinnung der Akteure, sondern die Bedingungen der Situation sind das Problem
- 6) Lösung des Dilemmas nicht durch Apelle, sondern Auflösung von Informations- und Anreizproblemen

Hieraus folgt, dass sich moralische Forderungen zwar in Ausnahmefällen auch gegen das Eigeninteresse durchsetzen lassen mögen, nicht aber dauerhaft.²⁴⁸ Im Sinne der Ökonomik bzw. Institutionenökonomik sei auf die zentrale Aufgabe von Institutionen verwiesen, Akteuren Anreize zu offerieren, sich im eigenen Interesse gemäß den Spielregeln des gesellschaftlichen Zusammenlebens zu verhalten. Institutionen können somit verstanden werden als „*standardisierte Lösungen von dilemmabedingten Interaktionsproblemen*“.²⁴⁹ Im Fazit kann nach Suchanek eine

²⁴³ Vgl. Homann (2014), Seite 116.

²⁴⁴ Vgl. Suchanek (2007), Seite 52.

²⁴⁵ Vgl. Muche (2008), Seiten 14 f.

²⁴⁶ Der Vollständigkeit halber sei an dieser Stelle auf die wegbereitende *Logik des kollektiven Handelns* des US-amerikanischen Wirtschaftswissenschaftler Mancur Olson aus dem Jahr 1965 verwiesen. In dieser Arbeit werden Probleme konfligierender Interessen bei Kollektivgütern aufgezeigt, da es für einzelne Gruppenmitglieder unter Umständen rationaler sein kann, den Eigennutzen zu maximieren (siehe hierzu: Olson (1968/ 2004), Seiten 4 ff.). Ferner sei *Die Ausbeutbarkeit spezifischer Investitionen* von Oliver E. Williamson aus 1990 erwähnt (siehe hierzu etwa: Pies/ Leschke (2001), Seite 157).

²⁴⁷ Vgl. Suchanek (2007), Seiten 55 ff.

²⁴⁸ Vgl. Suchanek (2004), Seite 3.

²⁴⁹ Homann/ Suchanek (2005), Seite 36.

Verantwortung von Akteuren, darin gesehen werden, berechnete Vertrauensersparungen anderer in eigene Handlungen nicht zu enttäuschen.²⁵⁰

2.3.4 Spielzüge – Spielregeln – Spielverständnis

Das vorangestellte Gefangenendilemma überführt den praktischen Syllogismus bereits von der Betrachtung eines einzelnen Akteurs in die Interaktionsebene. Diese Interaktion soll nun in ein „großes Gesamtbild“ eingebettet werden.

Die Handlungen der Spieler selbst seien im Folgenden als Spielzüge bezeichnet. Es versteht sich von selbst, dass diese Spielzüge nicht frei von Einschränkungen – hier Spielregeln genannt – zu sehen sind. Gemeint ist die Definition von Raum und Grenzen der Handlungen (z.B. Gesetze, Verträge, Genehmigungen etc.), welche aufgrund des Wegfalls einer externen Instanz für ihre Begründung allein im Willen der Menschen zu finden sind.²⁵¹ Menschen müssen sich also selbst und gemeinsam die Regeln ihres Zusammenlebens entlang des demokratischen Prinzips (meist unter Zuhilfenahme von Institutionen) geben.²⁵²

Weiter konstatiert Buchanan zur Durchsetzung eben dieser Spielregeln: *„Wir müssen uns mit der Notwendigkeit der zwangsweisen Durchsetzung des Rechtes einfach abfinden, ungeachtet unserer romantischen Sehnsucht nach einem imaginären Paradies.“*²⁵³ Folgend sollen – vor dem Hintergrund der vorliegenden Arbeit – Unternehmen in ihrem Verhalten auf dem Spielfeld nähere Betrachtung erfahren. Doch bei aller Bedeutung sind Spielregeln in Form von Recht und Gesetz allein nicht in der Lage, erfolgreiche Kooperationen im Wirtschafts- und Gesellschaftssystem zu gewährleisten, denn es sind immer Individuen, die Regeln in der Praxis anwenden.²⁵⁴

Ausgehend von dieser Feststellung über bestehende Spielregeln hinaus, soll ein Aufsatz von Albert Carr aus dem Jahr 1968 mit dem Titel *„Is Business Bluffing*

²⁵⁰ Vgl. Suchanek (2015), Seite 176.

²⁵¹ “[T]here is no other means of deriving a ‚logic of rules‘ than that of utilizing individually expressed interests.“ (Buchanan (1987), in: Gerecke (1998), Seite 274). Dies ist u.a. auch bei Kant angelegt, welcher konstatierte, dass der Mensch *„nur seiner eigenen und dennoch allgemeinen Gesetzgebung unterworfen sei“* (Kant (1786), in: Lin-Hi (2010), Seite 57) und damit die menschliche Autonomie hervorhebt. Im Gegensatz zu der hier vorliegenden Konzeption lehnt Kant allerdings individuelle Zweckmäßigkeitserlegungen ab.

²⁵² Vgl. Homann (1988) und Homann/ Blome-Drees (1992), in: Homann/ Suchanek (2005), Seite 159.

²⁵³ Vgl. Buchanan (1984), Seite 187.

²⁵⁴ Vgl. Penrose, in: Wycisk (2009), Seite 164.

Ethical?“ betrachtet werden. Er postuliert darin eigene ethische Regeln in der Wirtschaft, die nicht deckungsgleich mit Regeln des Privatlebens seien. Es sei also verfehlt, letztere als Maßstab an Entscheidungsträger in der Wirtschaft anzulegen.²⁵⁵

„Die Wirtschaft ähnele eher der Welt des Pokers, wo es normal ist und zum Spiel gehört, dass man versucht, den anderen zu täuschen, um selbst zu gewinnen. Doch wissen das alle Beteiligten – so wird das Spiel nun einmal gespielt. Dabei betont Carr, dass es für Pokerspieler selbstverständlich sei, die Spielregeln zu respektieren; und es gibt auch moralische Regeln. Dabei geht es nicht nur darum, nicht mit Karten im Ärmel zu spielen oder in anderer Weise gegen die Spielregeln zu verstoßen; Carr verweist auch auf die moralischen Prinzipien, sich keine unfairen Vorteile zu verschaffen, indem man dem Mitspieler vorher etwas in sein Getränk schüttet oder versucht, ihn betrunken zu machen.“²⁵⁶

Eine Spielregel kann also in Abhängigkeit ihres Verständnisses beim Adressaten zu unterschiedlichen Konsequenzen führen.²⁵⁷ Hume rekonstruiert den hier hinter stehenden, gesellschaftlichen Konsens als Zustandekommen kollektiver Selbstbindung innerhalb der sozialen Ordnung durch ein gemeinsames Bewusstsein.²⁵⁸ Dieses Spielverständnis wird nun in der folgenden Abbildung zusammen mit den bereits erläuterten Spielzügen und Spielregeln im Spielfeld von Unternehmen und Stakeholdern vorgestellt.

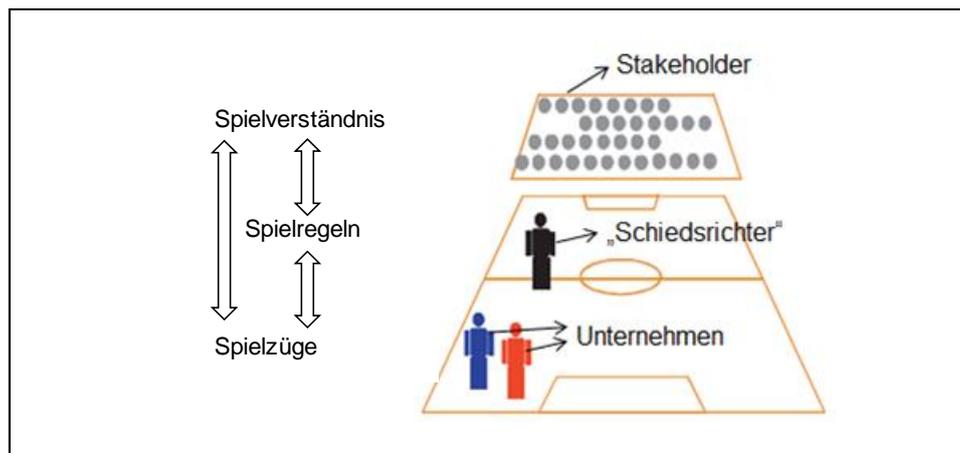


Abbildung 5: Drei-Ebenen-Schema nach Suchanek²⁵⁹

²⁵⁵ Vgl. Jennings (2014), Seiten 56 f.

²⁵⁶ Suchanek (2015), Seite 31.

²⁵⁷ Vgl. Suchanek/ Brook (2011), Seite 6.

²⁵⁸ Vgl. Hume (1739), in: Brook (2012), Seite 108.

²⁵⁹ Adaptiert nach: Lin-Hi/ Suchanek (2011), Abbildung 1 auf Seite 76.

In dieser Abbildung erfolgt eine Personifizierung in *Stakeholder*, *Schiedsrichter* und *Unternehmen*. Weiterhin ist eine Interdependenz zwischen Zügen, Regeln und Verständnis erkennbar. So kann beispielsweise nach Schelling konstatiert werden: *„Nicht allein die Regeln bestimmen die Spielzüge, sondern umgekehrt gilt auch, dass die Spielzüge mittelbar die Regeln mitbestimmen, nach denen gespielt wird.“*²⁶⁰ Suchanek bezieht vor diesem Hintergrund den Gebrauch der Freiheit auf die einzelnen Ebenen:²⁶¹

- 1) konkrete Wahlmöglichkeiten bzw. Entscheidungen („Spielzüge“)
- 2) Freiheitsrechte („Spielregeln“)
- 3) Selbstbestimmung („Spielverständnis“)

Nachdem die o.g. Interdependenz mehr oder weniger direkt an Entscheidungen im Gefangenendilemma erinnert, ist das Spielverständnis (hier sei erinnert an das Modell der *Shared Mental Models* sowie das Spielverständnis nach Hume) indes nicht misszuverstehen als empirisch einzuholender Konsens, sondern als normative Heuristik, also als Frage der prinzipiellen Konsensfähigkeit. Diese ist dann zu erwarten, wenn vor dem Hintergrund der relevanten Alternativen Kooperationsgewinne für alle anfallen.²⁶² Von Broock geht hierbei davon aus, *„daß es für das Zustandekommen und den Erhalt sozialer Ordnung nicht ausreicht, ihre Vorteile zu begründen. Letztlich werden die Menschen dem nur dann folgen, wenn sie ihre Vorteile auch wahrnehmen und erkennen. Diskrepanzen zwischen der theoretischen Begründung einer Ordnung und ihrer empirischen Wahrnehmung können dies beeinträchtigen.“*²⁶³ Hierbei liegt die Herausforderung in der Integration von Wissenschaftlichkeit und lebensweltlicher Anschlussfähigkeit in der Begründung und Vermittlung sozialer Ordnung.

Dennoch muss an dieser Stelle auf die (möglicherweise) unzureichende Differenzierung zwischen Spielzügen und Spielregeln verwiesen werden, was systematisch zu Fehldiagnosen von gesellschaftlichen Problemlagen sowie zu problematischen „Therapieempfehlungen“ führen kann.²⁶⁴ Aber auch eine mögliche Kommunikation auf verschiedenen Ebenen und mit distinkten Logiken zwischen Unternehmen und Stakeholdern kann zu Kollisionen führen. Während Unternehmen einerseits auf ein Umfeld des Wettbewerbs verweisen und damit ihre Handlungen mit empirischen

²⁶⁰ Schelling, in: Broock (2012), Seiten 132 f.

²⁶¹ Vgl. Suchanek (2015), Seite 39.

²⁶² Vgl. Homann/ Suchanek (2005), Seiten 165 ff.

²⁶³ Vgl. Broock (2012), Seite 22.

²⁶⁴ Zur Bedeutung der Unterscheidung zwischen Spielzügen und Spielregeln siehe etwa: Homann/ Suchanek (2005), Seiten 37 ff., in: Lin-Hi (2010), Seite 51.

Bedingungen begründen, wird die gesellschaftliche Argumentation andererseits vorwiegend entlang normativer Ideale geführt. Beide Logiken beanspruchen jedoch eine übergeordnete Gültigkeit.

So handelt es sich hierbei also nicht nur um eine reaktive, sondern auch um eine aktive Herausforderung für Unternehmen. Dies meint, dass Unternehmen gleichzeitig daran mitzuwirken haben, ökonomische und normative Zusammenhänge zu vermitteln, um ein ökonomisches Spielverständnis zu schulen.²⁶⁵ Anderenfalls besteht die Gefahr, dass auf Grund unzureichender Vorstellungen über ökonomische und normative Zusammenhänge, Unternehmen besten Wissens und Gewissens Verantwortung in problematischer Weise zugerechnet – und wirkmächtig eingefordert – bekommen, so dass die Bedingungen der gesellschaftlichen Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil langfristig unterminiert werden.²⁶⁶

2.3.5 Der unparteiische Beobachter

*„Wir streben danach unser eigenes Verhalten
in einer Weise zu untersuchen,
wie es ein fairer und unparteiischer Betrachter tun würde.“²⁶⁷*

Adam Smith

Nachdem die vorhergehenden Unterkapitel für die vorliegende Untersuchung verschiedene ethische Modellen und Denkansätze geliefert haben, bleibt eine Frage nach wie vor unbeantwortet, nämlich, wie eine moralische Sicht integriert werden kann, bzw. wer eigentlich entscheidet, was moralisch ist. Eine mögliche Form der Beantwortung findet sich in *The Theory of Moral Sentiments*, einem 1759 veröffentlichten Werk von Adam Smith. Den Ausgangspunkt seines Konzepts bildet ein konkreter, aufmerksamer Zuschauer von Handlungen, der unparteiische Beobachter (impartial spectator). Dieser versucht, sich in seiner Phantasie in die Lage des beobachteten Akteurs hineinzusetzen und vergleicht hierbei Bedingungen und Affekte von Situationen mit den zugehörigen Handlungen des Akteurs selbst. Schließlich befindet der unparteiische Beobachter darüber, ob die Handlungen hinsichtlich der Motive berechtigt sind.²⁶⁸ Im Modell selbst ist der unparteiische Beobachter keine

²⁶⁵ Siehe hierzu auch Waldkirch (2002), der in dieser gesellschaftstheoretischen Aufklärung eine zentrale Aufgabe von Unternehmen erkennt.

²⁶⁶ Vgl. Lin-Hi (2010), Seite 154.

²⁶⁷ Smith, in: Suchanek (2015), Seite 182.

²⁶⁸ Vgl. Luterbacher-Maineri (2008), Seiten 126 f.

reale Person, sondern ein imaginärer Dritter, dessen moralisches Urteil auf die jeweilige Situation projiziert wird. „*Wir stellen uns uns selbst als die Zuschauer unseres eigenen Verhaltens vor [...]*“.²⁶⁹

Im Sinne der Vertragstheorie soll in der vorliegenden Arbeit nach Rawls hierauf aufbauend ein Gesellschaftssystem als recht angesehen werden, sofern ein ideal vernünftiger und unparteiischer Beobachter, der alle bedeutsamen Umstände kennt, es unter allgemeinen Gesichtspunkten billigen würde.²⁷⁰ Im Sinne der Ökonomischen Ethik geht es hierbei weniger darum, einen möglichen Konflikt innerhalb der Gesellschaft durch ein angepasstes Verhalten zu entschärfen. Vielmehr geht es nach Hegel um „Versöhnung“ mit der Wirklichkeit, also eine Wahrnehmung der Situationsbedingungen, die deren sozialen Sinn reflektiert und zugleich die Grenzen des Realisierbaren akzeptiert. Dabei ist weder zu erwarten noch wünschenswert, dass am Ende ein alle Menschen umfassendes gemeinsames Spielverständnis steht. Das „Faktum des Pluralismus“ (Rawls) ist also ernst zu nehmen.²⁷¹

2.3.6 Nachhaltigkeit in der Ethik

Vom Prinzip des unparteiischen Beobachters ausgehend, entwickelte sich eine Theorie neuer ethischer Imperative für ein Zeitalter, dem größere Möglichkeiten als je zuvor zur Veränderung und Zerstörung von Natur und Menschheit gegeben sind. Teile der Gesellschaft postulieren hierbei eine Ethik, die die ferne Zukunft des Menschengeschlechts zu berücksichtigen hat, wenn sie Regeln für das Handeln in der Gegenwart aufstellt.²⁷² Ein „kategorischer Imperativ des Gattungslebens“ hierfür lautet: „*Handle so, daß die Wirkungen deiner Handlung verträglich sind mit der Permanenz echten menschlichen Lebens auf Erden.*“, was einen Verzicht auf die Durchsetzung partikularer Interessen mit Rücksicht auf das allgemeine Wohl innehat.²⁷³

Dies ist ausdrücklich nicht als Bestandteil der Ökonomischen Ethik zu sehen, wohl aber hilfreich, der Betrachtung eine dynamische, zukunftsorientierte Komponente zu verleihen. Auch klingt hier bereits die Thematik *Umwelt und menschliche Spezies* an. Beides wird im weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit noch von Bedeutung

²⁶⁹ Luterbacher-Maineri (2008), Seite 126.

²⁷⁰ Vgl. Rawls (1975), Seite 211.

²⁷¹ Vgl. Suchanek (2015), Seiten 206 f.

²⁷² Vgl. Holz (2013), in: Hubig et al. (2013), Seite 203.

²⁷³ Prinzip 36 von Jonas (1979), vgl. Holz (2013), in: Hubig et al. (2013), Seiten 204 f.

sein. Zunächst einmal sei vor diesem Hintergrund jedoch die aktuelle und praktische Umsetzung ethischer Ansätze näher betrachtet.

2.4 Die gegenwärtige Umsetzung in der unternehmerischen Praxis

2.4.1 Corporate Social Responsibility als gedankliche Grundlage

2.4.1.1 Corporate Social Responsibility

Corporate Social Responsibility (CSR), auch unternehmerische Gesellschaftsverantwortung genannt, bezeichnet freiwillige Beiträge von Unternehmen zu einer nachhaltigen gesellschaftlichen Entwicklung, die über das gesetzlich geforderte Maß hinausgehen.²⁷⁴ Es steht dabei für verantwortliches unternehmerisches Handeln im Tagesgeschäft, in Ökologie, gegenüber Mitarbeitern und externen Anspruchs- bzw. Interessengruppen (Stakeholdern).²⁷⁵

Während Friedman (1970) mit seiner Aussage *“The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits”* eine Diskussion der CSR-Thematik in Gang brachte²⁷⁶, definierte Caroll (1979) CSR als *„The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time“*.²⁷⁷ Weitere Interpretationen des Begriffs sind in Lin-Hi (2009) zusammengetragen.²⁷⁸ Suchanek (2015) betrachtet CSR in der (für die vorliegende Arbeit als Konzept zu Grunde liegenden) Ökonomischen Ethik als Erfüllung legitimer Vertrauenswartungen, da diese die wichtigste Bedingung gelingender Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil darstellt.²⁷⁹

Eine Definition mit abschließendem Anspruch auf Allgemeingültigkeit (und allgemeine Anerkennung) existiert jedoch nicht.²⁸⁰ Im Folgenden soll der in der Literatur häufig als verwandt bezeichnete Begriff²⁸¹ *Corporate Citizenship* (CC) abgegrenzt werden.

²⁷⁴ Vgl. Schreck (2009), Seite 10.

²⁷⁵ Siehe hierzu etwa: Schwalbach (2008), Seite IX.

²⁷⁶ Vgl. Schröder (2003), Seite 1.

²⁷⁷ Caroll (1979), Seite 500, in: Kaiser/ Kozica (2012), Seite 253.

²⁷⁸ Siehe hierzu: Lin-Hi (2009), Seiten 46 ff.

²⁷⁹ Vgl. Suchanek (2015), Seiten 276 f.

²⁸⁰ Vgl. Stötzer (2009), Seite 291.

²⁸¹ Vgl. Dahlsrud (2008), in: Völker (2014), Seite 43.

2.4.1.2 Corporate Citizenship

Corporate Citizenship stellt einen Teil der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen dar.²⁸² Konkret wird hier das Engagement zur Lösung sozialer Probleme im wirtschaftlichen Umfeld durch über die originäre Geschäftstätigkeit hinausgehende Aktivitäten bezeichnet. Im Wesentlichen beschränkt sich dies also auf Sponsoring, Spenden, Stiftungstätigkeiten etc.²⁸³ Der Begriff selbst findet seit Ende der 1990er Jahre u.a. im World Economic Forum und im Rahmen des Global Compact der UN Verwendung und wird im Grünbuch der EU-Kommission definiert als „Gestaltung der Gesamtheit der Beziehungen zwischen Unternehmen und dessen lokalem, nationalem und globalem Umfeld“ und meint das Unternehmen als „guten Bürger“.²⁸⁴

Ein weiterführender Ansatz fordert darüber hinaus eine aktive Mitgestaltung gesellschaftlicher Rahmenbedingungen durch Unternehmen, da diese in jüngerer Vergangenheit – im Gegensatz zu Nationalstaaten – an Einfluss gewonnen hätten.²⁸⁵

2.4.1.3 Implikationen der Corporate Social Responsibility

In der vorliegenden Arbeit soll im Schwerpunkt eine, von der Ökonomik motivierte, Sichtweise Verwendung finden, die eine freiwillige Implementierung von CSR in den unternehmerischen Alltag als Nutzenzuwachs für das Unternehmen selbst betrachtet.²⁸⁶ Namentlich genannt seien hier immaterielle Vermögenswerte wie etwa Mitarbeitermotivation, Kundenzufriedenheit, vor allem jedoch Reputation und Vertrauen in der Beziehung *Unternehmen-Stakeholder*.

Wie die formulierten Ziele von CSR – vor dem Hintergrund aktueller Kritik am Konzept (schwerpunktmäßig von Stakeholdern hervorgebracht) – jedoch in Fragen der Ökonomischen Ethik praktisch erreichbar sein könnten, dazu liefert der aktuelle Forschungsstand nur unzureichende Aussagen.

²⁸² Vgl. Battisti (2008), Seiten 44 ff.

²⁸³ Vgl. Mayerhofer et al. (2008), Seiten 5 ff.

²⁸⁴ Grünbuch der EU-Kommission „Corporate Citizenship“, in: Curbach (2009), Seite 20.

²⁸⁵ Vgl. Beschorner (2008), Seite 69.

²⁸⁶ Vgl. Hansen (2014), Seite 101.

2.4.2 Das Konstrukt der License to Operate

Ein Ansatz nach Carroll²⁸⁷ proklamiert für die Praxis eine Zweiteilung unternehmerischer Handlungen in *unbedingt notwendig* und *optional zu realisieren*. Beide Teile unterstellen jedoch einen identischen Zweck: Das Bestehen des Unternehmens in Gegenwart und Zukunft. Das folgende Unterkapitel widmet sich der Betrachtung eines theoretischen Konstruktes in diesem Kontext.²⁸⁸

Im Zusammenspiel mit der zunehmend an Bedeutung gewinnenden Corporate Social Responsibility existiert seit einiger Zeit das Modell der so genannten License to Operate. Diese bezeichnet die gesellschaftliche Zustimmungsfähigkeit zum Kerngeschäft von Unternehmen bzw. daraus resultierend die unternehmerische Kooperationsfähigkeit im Sinne der Wertschöpfung.²⁸⁹ Die deutsche Bezeichnung *Betriebslizenz* verdeutlicht etwas anschaulicher, was hiermit gemeint ist. Die Gesellschaft erteilt einem Unternehmen implizit eine solche, bzw. sie muss vom Unternehmen bei der Gesellschaft „erworben“ werden. Somit gilt das Management der License to Operate als Bestandteil von CSR.

Folgt man den Ansätzen der Vertragstheorie, gelangt man nach Homann/ Suchanek so zu einem Gesellschaftsvertrag, in dem (theoretisch) alle Mitglieder einer Gesellschaft (Stakeholder) der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens zustimmen.²⁹⁰ Nach Wiegerling (2013) müssen jedoch auch innerhalb einer Gesellschaft weitere Klassifizierungen vollzogen werden.²⁹¹ Als Beispiel für die Beurteilung unternehmensseitiger Handlungen durch Stakeholder können hier unterschiedliche Wissensausprägungen von „Laien“ und „Fachleuten“ in der zu bewertenden Materie (z.B. in technischen Belangen) angeführt werden.

Gerade Informations-Asymmetrien (z.B. durch unterschiedliche Wissensausprägungen) führen nach Poser zu falschen Annahmen und Erwartungen innerhalb einer Gesellschaft.²⁹² Diese (möglicherweise) falschen Erwartungshaltungen werden für Unternehmen dann zum Problem, wenn keine beteiligte Partei den Anreiz hat, von der eigenen Entscheidung abzuweichen²⁹³, was im Schluss eine ernsthafte Gefährdung gesellschaftlicher Interaktion zur Folge haben kann. Die genannten Erwar-

²⁸⁷ Vgl. Himpel et al. (2008), Abbildung 1 auf Seite 117.

²⁸⁸ Folgende Abhandlung siehe in Teilen auch: Kleiner (2014b), Seiten 4 ff.

²⁸⁹ Vgl. Lin-Hi (2015).

²⁹⁰ Vgl. Homann/ Suchanek (2005), Seite 289.

²⁹¹ Vgl. Wiegerling (2013), in: Hubig et al. (2013), Seite 417.

²⁹² Vgl. Poser (2013), in: Hubig et al. (2013), Seite 454.

²⁹³ erinnert sei hier an das Nash-Gleichgewicht der Spieltheorie.

tungshaltungen von Marktteilnehmern können wiederum nach North in so genannte geteilte mentale Modelle (bereits als *Shared Mental Models* vorgestellt) eingruppiert werden.²⁹⁴ Diese Cluster ergeben „klare Fronten“ unter den Anspruchsgruppen.²⁹⁵

Die sich hieraus ergebenden Konfliktpotenziale führen in der Realität der Märkte zu wachsenden Auseinandersetzungen der Anspruchsgruppen. Durch den Multiplikator der zunehmenden internationalen Vernetzung von Stakeholder-Gruppierungen via Internet ist hier verstärkt die schwindende Akzeptanz²⁹⁶ von einigen (angeprangerten) Unternehmen zu beobachten.

Dieser Akzeptanzverlust wird sodann als Verlust die beschriebene License to Operate bezeichnet. Diese „[...] *Verfassung unternehmerischer Wertschöpfung zeigt, dass die Stakeholder bereit sind mit dem Unternehmen zusammenzuarbeiten oder zumindest seine Existenz und seine Aktivitäten respektieren im Vertrauen darauf, dass sie ihre Freiheit in verantwortlicher Weise gebrauchen. Die Verantwortung von Unternehmen besteht darin, in den dauerhaften Erhalt der License to Operate als Grundlage langfristiger Gewinnerzielung zu investieren [...]*“²⁹⁷ Ferner merkt Lin-Hi (2015) an, dass die Akzeptanz von Unternehmen auf der intersubjektiven Wahrnehmung der Gesellschaftsmitglieder basiert und sich daher nicht formal erwerben lässt. „*Eine fehlende Licence to Operate manifestiert sich in einem schleichenden Verlust der unternehmerischen Kooperationsfähigkeit, infolgedessen die unternehmerische Wertschöpfung erschwert wird; sie kann damit auch als die Basis der unternehmerischen Wertschöpfung bezeichnet werden. Ihr Management ist Bestandteil von Corporate Social Responsibility.*“²⁹⁸

Zur Veranschaulichung dieser Betrachtung soll ein Fall aus den 1980er Jahren herangezogen werden, der sich in den vergangenen Jahren als Fallstudie verschiedenster betriebswirtschaftlicher Disziplinen etabliert hat. Der Mineralölkonzern *Shell* hatte seinerzeit die behördliche Erlaubnis zur Versenkung der außer Dienst gestellten Ölplattform *Brent Spar* in die Nordsee eingeholt und mit den Vorbereitungen begonnen.²⁹⁹ Verschiedene Umweltorganisationen machten gegen den Konzern

²⁹⁴ Vgl. Broock (2012), Seite 109.

²⁹⁵ Geht man am Beispiel der Beziehung *Unternehmen-Stakeholder* (bei unterstellten Informations-Asymmetrien) davon aus, dass normativistische Fehlschlüsse vorliegen, so gilt: Die Natur von Markttransaktionen bringt hierbei ungerechtfertigte Schuldzuweisungen, undurchführbare Forderungen, unzumutbare Forderungen, Forderungen mit kontraintentionalen Folgen, nicht realisierbare Ansprüche oder auch die Verschärfung gesellschaftlicher Konflikte mit sich (vgl. Suchanek (2007), Seiten 32 f.).

²⁹⁶ Vgl. Hilger (2004), Seite 260.

²⁹⁷ Suchanek (2007), Seite 135.

²⁹⁸ Vgl. Lin-Hi (2015).

²⁹⁹ Vgl. Schubert (2000), Seite 211.

und sein Vorhaben mobil. Shell selbst bestand auf der Gesetzeskonformität und trat erst verspätet und unzureichend in einen Dialog mit den Anspruchsgruppen ein, was letztlich zu einem europaweiten Boykott von Shell-Tankstellen führte. Hieran zeigt sich, dass der Rückzug in die juristische Dimension, also das Beharren auf geltende Regeln, zu einem Verlust der License to Operate führen kann. Dies kann wiederum Eskalation, Boykott und letztlich sogar eine Gefährdung der Existenz des Unternehmens selbst mit sich bringen.³⁰⁰

2.4.3 Leitbilder, Selbstverpflichtungen und Kodizes – ein Vergleich

2.4.3.1 Eine neue Generation von Gesetzen: Soft Laws

Nachdem im Anschluss an die Ökonomische Ethik der Themenbereich der Corporate Social Responsibility und das Modell der License to Operate vorgestellt wurden, soll nun eine Betrachtung von – für Unternehmen und Stakeholder – „tatsächlich greifbaren“ Instrumenten erfolgen.

Im Gegensatz zu *Hard Laws*, bei denen sich die Beteiligten im Sinne von Spielregeln verbindlich um die Einhaltung verpflichtet wissen³⁰¹, stellen *Soft Laws* freiwillige Übereinkünfte oder auch Leitlinien für das eigene Verhalten dar.³⁰² Der Grund für diesen aktuellen Trend hin zu spezifischen Leitfäden ist darin zu sehen, dass durch Globalisierung und Digitalisierung der gesellschaftliche Wandel erheblich an Dynamik gewonnen hat.³⁰³ Es wird zunehmend wichtiger, ein Unternehmen nach innen und außen als vertrauenswürdigen Interaktionspartner zu positionieren. Das wiederum ist die Hauptfunktion von Leitbildern und Soft Laws.³⁰⁴

In den folgenden Unterkapiteln soll ein kurzer Einblick in aktuelle Ausgestaltungen gegeben werden. Dies dient – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – der Generierung eines Eindrucks für die praktische Komponente der bisher vorgestellten Theorie. Dabei sei ausdrücklich erwähnt, dass die vorgestellten Beispiele nicht etwa zwingend die Umsetzung ethischer Handlungen im unternehmerischen Alltag, wohl aber die Umsetzung kollektiver Selbstverpflichtung der Akteure versinnbildlichen.

³⁰⁰ Suchanek untersucht hierzu in „Ökonomische Ethik“ die Existenz und die Auswirkungen von ungerechtfertigten Schuldzuweisungen, undurchführbaren Forderungen und unzumutbaren Forderungen.

³⁰¹ So ist etwa ein in der Bundesrepublik Deutschland ansässiges Unternehmen automatisch und zwingend an deutsche Gesetze gebunden.

³⁰² Vgl. Senden (2004), Seiten 3 f.

³⁰³ Aus unternehmerischer Sicht kann es sogar Interaktionen globaler Natur geben, die keinen – oder keinen funktionierenden – rechtlichen Rahmen bieten. Sodann sind Soft Laws möglicherweise die einzige Eingrenzung der Handlungsoptionen.

³⁰⁴ Vgl. Suchanek (2008), Seite 10.

2.4.3.2 Der Deutsche Corporate Governance Kodex

In den vergangenen Jahren ist *Corporate Governance* auf Grund weltweiter Finanzkrisen und Unternehmensskandale für Gesellschaft, Lehre und Forschung immer wichtiger geworden.³⁰⁵ Fama beschreibt den Hintergrund bereits 1980 als: *„The firm is disciplined by competition from other firms, which forces the evolution of devices for efficiently monitoring the performance of the entire team and of its individual members“*.³⁰⁶ Corporate Governance ist hierbei als die *„Menge aller Sachverhalte, Verhaltensleitlinien und Regeln einschließlich der Instrumente zu ihrer Durchsetzung, die prägen, auf welche Art und Weise Unternehmen geleitet und kontrolliert werden“* zu verstehen.³⁰⁷ Jensen/ Meckling³⁰⁸ fokussieren sich wiederum auf die Trennung von Ownership und Control. Shleifer/ Vishny definieren hierauf aufbauend: *„Corporate Governance deals with the ways in which suppliers of finance to corporations assure themselves of getting a return on their investment“*.³⁰⁹

Gerade für Deutschland ist die Umsetzung einer Corporate Governance von besonderer Bedeutung.³¹⁰ Die konkrete Realisierung erfolgt durch den Deutschen Corporate Governance Kodex³¹¹, welcher aus Unternehmenssicht durch einen Comply-or-Explain-Ansatz gekennzeichnet ist. Konkret bedeutet dies, dass ein, den Kodex anerkennendes Unternehmen, entweder die Handlungen nach den Teilbereichen ausrichtet, oder aber, im Fall von Abweichungen, diese detailliert und öffentlich begründet.³¹² Der Kodex stellt also eine Art „Sammlung von best practices“ dar.³¹³

³⁰⁵ Vgl. Hilb (2013), Seite 3.

³⁰⁶ Fama (1980), Seite 288.

³⁰⁷ Vgl. Wentges (2002), Seite 2.

³⁰⁸ Vgl. Jensen/ Meckling (1976), Seite 307.

³⁰⁹ Vgl. Shleifer/ Vishny (1997), Seite 737.

³¹⁰ Vgl. Rapp et al. (2011), Seiten 3 und 7.

³¹¹ Einsehbar unter: <http://www.dcgk.de>.

³¹² Maßgebend ist hier § 161 Aktiengesetz, wo es in Absatz 1 heißt: *„Vorstand und Aufsichtsrat der börsennotierten Gesellschaft erklären jährlich, dass den vom Bundesministerium der Justiz im amtlichen Teil des Bundesanzeigers bekannt gemachten Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ entsprochen wurde und wird oder welche Empfehlungen nicht angewendet wurden oder werden und warum nicht. Gleiches gilt für Vorstand und Aufsichtsrat einer Gesellschaft, die ausschließlich andere Wertpapiere als Aktien zum Handel an einem organisierten Markt im Sinn des § 2 Abs. 5 des Wertpapierhandelsgesetzes ausgegeben hat und deren ausgegebene Aktien auf eigene Veranlassung über ein multilaterales Handelssystem im Sinn des § 2 Abs. 3 Satz 1 Nr. 8 des Wertpapierhandelsgesetzes gehandelt werden.“*

³¹³ Siehe auch: Kleiner (2014c), Seite 1.

2.4.3.3 Weitere Ansätze und Themenbereiche von Soft Laws

Losgelöst vom Deutschen Corporate Governance Kodex existieren unzählige Leitbilder, Selbstverpflichtungen und Kodizes in Deutschland, Europa und der Welt, in Unternehmen, Unternehmensverbänden, Behörden und Staaten. Im Kontext aktueller Diskussionen zu den Themen wie *Managergehälter*, *Stellenabbau*, *Umwelt- und Verbraucherschutz* oder *Compliance*, ist die Vielzahl und Komplexität zu erahnen. Als prominente Beispiele können UNESCO-Deklarationen über das menschliche Genom (1997), zum Schutz genetischer Daten (2003) oder zu Bioethik und Menschenrechten (2005) aufgeführt werden. Aber auch die Resolution der Generalversammlung der UN über das Klonen von Menschen (2005) stellt ein Soft Law dar.³¹⁴ Weiterhin sei der Global Compact als weltweiter Pakt zwischen Unternehmen und der UNO genannt, der zum Ziel hat, die Globalisierung sozialer zu gestalten. Durch die Diskussion, ob der Global Compact mangels Kontroll- und Überwachungsmöglichkeiten überhaupt als Soft Law anzuerkennen sei³¹⁵, ist bereits erkennbar, wie heterogen die Interpretationen einzelner Vereinbarungen geprägt sind. Noch kontroverser sind die Diskussionen, wenn es um Soft Laws unter ausschließlicher Beteiligung von Unternehmen geht, Staaten also keine Rolle spielen. Nach aktueller Betrachtung stellen Soft Laws hier eine schwach verbindliche³¹⁶ Norm dar.³¹⁷ Dies führt häufig dazu, dass sie ungeachtet ihrer hohen praktischen Relevanz häufig nicht ernst genommen werden. Knauff (2010) sieht Soft Laws in der Auswertung verschiedener Studien hierbei zwischen Ignoranz und Erkenntnisbedarf.³¹⁸ Für die vorliegende Arbeit sollen diese Eindrücke vorerst genügen.

Vor diesem Hintergrund soll erwähnt sein, dass alle bislang vorgestellten Theorien und Modelle in der Betrachtung *Unternehmen-Stakeholder* nur ein Ziel verfolgen: Die Realisierung einer Investition zum gegenseitigen Vorteil. Somit bedarf es nun der Untersuchung dieses Ziels, bzw. des Weges dorthin.

³¹⁴ Vgl. Vöneky (2010), Seiten 283 f.

³¹⁵ Vgl. Monsau (2010), Seite 117.

³¹⁶ Rechtlich nicht bindende.

³¹⁷ Vgl. Schwuchow (2015), Seiten 52 f.

³¹⁸ Vgl. Knauff (2010), Seiten 17 f.

2.5 Theorie der Fokalen Punkte nach Schelling

Der Nobelpreisträger Thomas Schelling entwickelte 1960 in seinem Buch *The Strategy of Conflict* die Theorie der Fokalen Punkte (auch focal points, Schellingpunkte oder fokale Gleichgewichte). Es handelt sich hierbei um eine Koordinationsstrategie, als Bestandteil der Spieltheorie, welche sich mit dem Problem der Gleichgewichtsauswahl befasst.³¹⁹ Konkret geht es bei mehreren möglichen Gleichgewichtssituationen um die Anforderung, dass sich alle Spieler simultan für dasselbe entscheiden, um zu gewinnen.³²⁰ Das dann erwartete Gleichgewicht wird als Fokaler Punkt bezeichnet. Der Fokale Punkt selbst stellt sodann eine Lösung dar, die Spieler wählen, wenn sie nicht miteinander kommunizieren können, weil diese Lösung ihnen natürlich und herausragend vorkommt.³²¹ Diese Lösung sollte dabei stabil und einfach bzw. gut verständlich sein³²² und wird an einem Beispiel illustriert:

Zwei Arbeitskollegen aus Leipzig möchten zusammen zu Abend essen. Zur Planung telefonieren sie, beide im Auto unterwegs. Auf Grund eines Tunnels bricht jedoch die Verbindung ab, bevor man sich endgültig einigen konnte. Lediglich der heutige Tag als Datum wurde festgelegt. Auf Grund eines leeren Akkus haben die Kollegen keinerlei Kontakt mehr.

Es existieren in Leipzig zahllose Gaststätten und natürlich kann auch die Uhrzeit variiert werden. Somit bestehen praktisch unendlich viele Möglichkeiten (Gleichgewichte) des Treffens.

Jedoch erscheint beiden für ein Abendessen 18 Uhr als passende Zeit und beide erinnern sich daran, dass die meisten Geschäftsessen in „Auerbachs Keller“ stattgefunden haben.

So treffen sich die Kollegen – ohne Absprache – um 18 Uhr in „Auerbachs Keller“, da dies für beide die natürliche und herausragende Lösung erscheint.

An dieser Stelle liegen also Interaktionen der Akteure unter der Besonderheit der Unkenntnis der Handlungen des Gegenübers vor. Eigene Handlungen unter Unkenntnis aller einflussnehmenden Parameter sind nur auf Grund von einem Mindestmaß an Vertrauen vollziehbar. Welche Ansätze hierzu verfügbar sind, soll im folgenden Kapitel näher betrachtet werden.

³¹⁹ Vgl. Braun et al. (2013), Seite 260.

³²⁰ Siehe hierzu etwa: Maurer/ Schmid (2010), Seite 242.

³²¹ Vgl. Schelling (1960), Seiten 111 f.

³²² Vgl. Homann/ Suchanek (2005), Seite 91.

3 Die Bedeutung von Vertrauen für gelingende Kooperationen

3.1 Vertrauen – eine Begriffsklärung

*“Honesty is the best policy.”*³²³

Max Weber

Während der Faktor *Vertrauen* in der vorliegenden Arbeit bislang immer wieder mehr oder weniger direkt angesprochen wurde, soll sich das folgende Kapitel einer näheren Betrachtung der Wirkzusammenhänge für gelingende Kooperationen widmen.

Um das im vorherigen Kapitel vorgestellte Gefangenendilemma aufzulösen bzw. der Dilemmastruktur zu entfliehen, bedarf es in der Regel Anreize von außen, wie etwa Gesetzen oder dritten Personen. Einen anderen Ansatz verfolgt Giessen (1993), nach dem nur die Entwicklung von Vertrauen und Solidarität aller Beteiligten den Ausweg bietet.³²⁴ Hierzu sind Faktoren wie *Zeit* und *Kommunikationsmöglichkeit* von zentraler Bedeutung. Kooperationsverhältnisse zum gegenseitigen Vorteil können sich erst dann entwickeln, wenn Akteure die Gelegenheit haben, Erfahrungen der Interaktion zu sammeln und in künftige Handlungsentscheidungen einfließen zu lassen.³²⁵

Dies mit empirischer Betrachtung zu verifizieren setzt sich Riede (2011) zum Ziel. Ergebnis dieser Untersuchung ist die Herausstellung der Bedeutung von Vertrauen bei Dialogverfahren zwischen Unternehmen und NGOs. Besonders hervorgehoben wird hierbei das Einigen auf gemeinsame Regeln für den Dialog.³²⁶ Späth (2008) untersucht unter anderem die Risikowahrnehmung von Vertrauensgeber und –nehmer, differenziert nach Bekanntheit oder Unbekanntheit der Akteure, als Grundlage für Kooperation zum gegenseitigen Vorteil. Mittels t-Test erfolgt auf einer 7-Punkte-Likert-Skala die Auswertung, mit dem Ergebnis, dass Ungewissheit im Falle der Unbekanntheit des Gegenübers größer (bzw. Vertrauen geringer) ausgeprägt ist.³²⁷ Vertrauen wird also in beiden Studien als elementarer Bestandteil und Erfolgsfaktor (wirtschaftlicher) Interaktion identifiziert.

³²³ Weber, in: Ghosh (2014), Seite 69.

³²⁴ Vgl. Giessen (1993), Seiten 116 ff.

³²⁵ Vgl. Riede (2011), Seite 75.

³²⁶ Vgl. ebenda, Seiten 296 f.

³²⁷ Vgl. Späth (2008), Seiten 159 ff.

Diese Interaktionen werden – im wirtschaftlichen Kontext – von Unternehmen bzw. Organisationen vollzogen. Diesen korporativen Akteuren³²⁸ werden als strukturierten Handlungssystemen einheitliche Motivationslagen und strategische Interessen unterstellt.³²⁹ Die darauf folgende Interaktion von Vertrauensnehmer und -geber lässt sich nach Möllering/ Sydow (2006) wie folgt illustrieren.

Vertrauens- nehmer A	Vertrauens- geber B	Nutzen A	Nutzen B
vertraut	honoriert Vertrauen	v	w
vertraut nicht	bricht Vertrauen	-y	w+x
		0	0

Abbildung 6: Das Vertrauensspiel³³⁰

Wie aus obiger Abbildung ersichtlich, wird in bestimmten Situationen – bei durchweg positiven Variablen – eine vertrauensvolle Interaktion dadurch vereitelt, dass der Vertrauensnehmer einen Anreiz hat, das Vertrauen zu brechen (da $x > 0$) und damit dem Vertrauensgeber einen Schaden y (negativer Nutzen) zuzufügen, den dieser abzuwehren versucht, indem er nicht vertraut. Dadurch entgeht den Akteuren der positive Nutzen v beziehungsweise w einer vertrauensvollen Interaktion (hier sei erneut auf die Situation im Gefangenendilemma verwiesen). Bestünde hingegen für den Vertrauensnehmer ein Anreiz, Vertrauen zu honorieren (da $x < 0$), so ergäbe sich aus der Sicht des Vertrauensgebers eine klare und unproblematische Situation. Eine Reduktion des Nutzens für den Vertrauensnehmer im Falle des Vertrauensbruches (also letztlich $x < 0$) wird durch drohende Sanktionen verschiedener Art (z.B. Angst, Schuld, Strafe, Ächtung) erklärt. Denkbar wäre bei $x > 0$ natürlich auch eine x kompensierende Belohnung für vertrauensvolles Verhalten.

Eine klassische, spieltheoretische Lösung des Dilemmas liegt außerdem darin, das Vertrauensspiel als potenziell unbestimmt oft wiederkehrende Interaktion zu ver-

³²⁸ Dieser Begriff wird im Unterkapitel zu organisationalem Vertrauen nähere Betrachtung erfahren.

³²⁹ Vgl. Kunz (2002), Seite 464.

³³⁰ Adaptiert nach: Möllering/ Sydow (2006), Abbildung 1 auf Seite 4.

stehen oder derart zu gestalten, dass aus der Sicht der Akteure ein positiver Erwartungswert über alle Interaktionen vorliegt. Dies gilt in Abhängigkeit vom relativen Anteil vertrauensvoller Interaktionen, vertrauenswürdiger Akteure (Dasgupta (1988)) und der Möglichkeit der Wiederholung des Spiels (Axelrod (1984), kein „Endspiel“).³³¹

Strube sieht im Kontext den Faktor *Vertrauen* als Vermögenswert und Grundlage für langfristige Interaktionen zwischen Unternehmen und Stakeholdern.³³² Eine konkrete Zusammenstellung der Gründe (bzw. Effekte hieraus) liefert darauf aufbauend Suchanek.³³³

- Vertrauen senkt Transaktionskosten³³⁴
- Vertrauen senkt Kontingenz und damit Unsicherheit
- Vertrauen reduziert Komplexität
- Vertrauen entlastet
- Vertrauen erhöht Flexibilität
- Vertrauen motiviert bzw. fördert eine kooperative Einstellung

Viel ist in den verschiedensten Wissenschaften über Vertrauen gesagt oder geschrieben worden. Im Folgenden soll eine wirtschaftswissenschaftliche Perspektive eingenommen werden. Hierbei ist darauf zu verweisen, dass keine allgemeingültige und universell akzeptierte Definition von Vertrauen existiert.³³⁵ Jedoch können verschiedene Darstellungen nachfolgend dem Themenfeld *Vertrauen* „Kontur geben“.

Baier (1986) definiert Vertrauen als die *„akzeptierte Verletzlichkeit durch mögliche, aber nicht erwartete Böswilligkeit (oder fehlende Gutwilligkeit) eines anderen einem selbst gegenüber“*, wobei lediglich auf Intention der Handlung, nicht aber auf Kompetenz abgezielt wird. Nach Deutsch (1958) hat ein Individuum dann *„Vertrauen in das Eintreten eines Ereignisses, wenn es sein Eintreten erwartet und diese Erwartung zu einem Verhalten führt, welches größere negative [...] Konsequenzen nach sich zieht, wenn die Erwartung nicht erfüllt wird, als positive [...] Konsequenzen, wenn sie erfüllt wird“*. Etwas dynamischer, weil auf künftige Handlungsbedingungen abzielend, sieht Dasgupta (2000) Vertrauen als eine *„Erwartung bezüglich Handlungen anderer Menschen, die einen Einfluss auf die eigenen Handlungsmöglich-*

³³¹ Vgl. Möllering/ Sydow (2006), Seiten 4 f.

³³² Eben diese Interaktionen (z.B. in Form von Dialogen) werden im weiteren Verlauf als Basis für ein gemeinsames Spielverständnis identifiziert, welches als eine Voraussetzung für Gewinnung, Erhalt oder Wiedererlangung der License to Operate angesehen werden kann.

³³³ Vgl. Suchanek (2015), Seiten 68 f.

³³⁴ Der Begriff erfährt im weiteren Verlauf nähere Betrachtung.

³³⁵ Vgl. Götz (2006), Seiten 86 ff.

keiten haben, wenn jene Handlung durchgeführt werden muss, bevor die Handlung der Anderen beobachtet werden kann“.³³⁶ Ganz im Sinne der Neuen Institutionenökonomik sieht Gambetta (2000) wiederum Vertrauen als „ein bestimmtes Niveau der subjektiven Wahrscheinlichkeit, mit der ein Agent einschätzt, dass ein anderer Agent (oder eine Gruppe von Agenten) eine bestimmte Handlung ausführt, sowohl bevor er diese Handlung beobachten kann [...] und in einem Kontext, in dem sie seine eigene Handlung beeinflusst“.³³⁷ Luhmann betrachtet Vertrauen hingegen als auf Täuschung beruhend, da eigentlich nicht genügend Informationen vorliegen, um erfolgssicher handeln zu können.³³⁸

Die Konstante in den unterschiedlichen Definitionen und Konzeptionen ist die Unsicherheit, welche der Vertrauende eingeht, indem er vertraut.³³⁹ Für die vorliegende Arbeit soll eine, dies berücksichtigende, und auf Interaktionen abzielende Definition Anwendung finden:

„Vertrauen ist die Bereitschaft eines Akteurs zu einer Interaktion bzw. Kooperation mit einem anderen Akteur, obwohl dieser sich zum Schaden des Vertrauens schenken – insbesondere opportunistisch – anders als erwartet und im Rahmen der Kooperation implizit oder explizit vereinbart verhalten könnte.“³⁴⁰

In diesem Kontext sei auf die Wahlmöglichkeiten von Vertrauensgeber und Vertrauensnehmer hingewiesen. Während der Vertrauensgeber vertrauen kann oder eben nicht, ist es dem Vertrauensnehmer möglich, Vertrauen zu bestätigen oder zu missbrauchen. Diese Varianten können – wie in der Abbildung *Vertrauensspiel* illustriert – in der Interaktion zu situativen Konflikten führen.

Hiervon ausgehend, soll eine grundsätzliche Unterscheidung in verschiedene Vertrauensebenen eingeführt werden. Dies sei nach Bentele (1994) wie folgt dargestellt.

³³⁶ Dasgupta (2000), Seite 51, in: Zanini (2007), Seite 48.

³³⁷ Vgl. Gambetta (2000), Seite 217.

³³⁸ Vgl. Luhmann (2000), Seite 38.

³³⁹ Vgl. Mayer et al. (1995), Seiten 709 ff.

³⁴⁰ Sáez (2012), Seite 26.

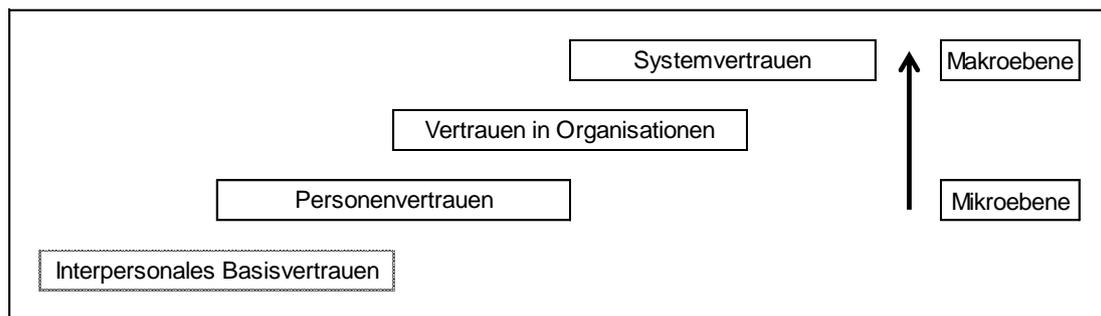


Abbildung 7: Vertrauensebenen nach Bentele³⁴¹

Das interpersonale Basisvertrauen bezeichnet demnach die Grundlage jeder weiteren Vertrauensebene und wird allein durch Sozialisation erworben. Das darauf aufbauende Personenvertrauen bezieht sich auf konkret zu benennende Individuen, während das Vertrauen in Organisationen sozusagen auf Personengruppen im Verbund abzielt. Systemvertrauen bezeichnet letztlich das Vertrauen in Gesamtsysteme wie etwa Rechtsstaaten oder Märkte.³⁴²

Für die vorliegende Arbeit sei noch angemerkt, dass Vertrauen in Unternehmen bzw. deren Kultur nur zum Teil in einzelne Fragmente trennbar ist. In der Praxis ist nicht selten zu beobachten, dass der unternehmensseitige Bruch eines impliziten Vertrages weitere Verträge dieses Unternehmens von Seiten der Stakeholder zumindest in Frage stellt.³⁴³

Als Bindeglied zwischen Vertrauen und der in dieser Arbeit zu Grunde liegenden Ökonomischen Ethik können die Ergebnisse von Maucher (2011) herangezogen werden, der einen konzeptionellen Wirkzusammenhang zwischen Vertrauen und Transparenz nachweisen konnte.³⁴⁴ So kann es Ausgangssituationen ohne Vertrauen unter den Akteuren geben, in denen mittels Transparenz dennoch eine erfolgreiche Interaktion gelingt. Auf der anderen Seite sind Situationen ohne Transparenz denkbar (z.B. Informationsasymmetrien zwischen den Akteuren), in denen durch ein bestehendes Vertrauensverhältnis Kooperationsgewinne realisiert werden können. Der „Idealfall“ sollte jedoch darin gesehen werden, Kooperationsgewinne aus einer Interaktion zu generieren, die größtmögliche Transparenz aufweist und von gegenseitigem Vertrauen geprägt ist.

³⁴¹ Adaptiert nach: Bentele (1994), Seiten 143 f.

³⁴² Vgl. Schubert (2000), Seiten 92 ff.

³⁴³ In Anlehnung an: Sprenger (2007), Seite 139.

³⁴⁴ Vgl. Maucher (2011), Seite 84.

Suchanek/ Broock (2011) betrachten Vertrauen aus Sicht der Ökonomischen Ethik hierbei wie folgt:³⁴⁵

1. *Eine erfolgreiche Wirtschaft gründet nicht allein auf Recht und Gesetz – sie benötigt immer auch das Grundvertrauen der Menschen. Der Vertrauensverlust gegenüber Marktwirtschaft, Unternehmen und ihren Führungskräften ist daher ein ernsthaftes Problem.*
2. *Ursache für Vertrauensverluste sind Diskrepanzen zwischen Vertrauenserwartungen und wahrgenommenem Handeln. Das Problem liegt in einem (fehlenden) gemeinsamen Verständnis im Hinblick auf legitime Vertrauenserwartungen der Gesellschaft einerseits, die Handlungsbedingungen im Wirtschaftsalltag andererseits und die angemessene Berücksichtigung beider Ebenen in unternehmerischen Entscheidungen.*
3. *Glaubwürdige Maßnahmen zur Rückgewinnung von Vertrauen müssen bei den Diskrepanzen, am Ort der Kritik, ansetzen. [...]*

Grundsätzlich kann zunächst einmal angenommen werden, dass jeder Akteur auf der individuellen Mikroebene rational seine Eigeninteressen verfolgt.³⁴⁶ Hierbei ist jeder Akteur auf die Interaktion mit Tauschpartnern angewiesen, ganz gleich um welche Art wirtschaftlicher Transaktionen es sich handelt. Bei diesen Interaktionen ist davon auszugehen, dass selbige nahezu alltäglich auf Vertrauen beruhen.³⁴⁷ Vertrauen selbst ist demnach neben Integrität und Institutionen als eigener Vermögenswert³⁴⁸ zu bezeichnen, in den es zu investieren gilt.³⁴⁹ In der Unterteilung nach Sach-, Human- und Sozialkapital ist Vertrauen in letzteres einzuordnen. Das vorliegende Unterkapitel erkennt Vertrauen als Grundvoraussetzung für Interaktionen und (aus Unternehmenssicht) somit letztlich den Erhalt der License to Operate.

3.2 Vertrauen in Organisationen

Während in Abbildung 7 die verschiedenen Vertrauensebenen nach Bentele (1994) vorgestellt wurden, soll nun eine Präzisierung erfolgen. Da das Personenvertrauen durch vorangegangene Definitionen betrachtet wurde, kann der Blick auf höhere Ebenen gerichtet werden. Auf Grund des Focus *Unternehmen-Stakeholder* der vorliegenden Arbeit soll im Folgenden das Systemvertrauen vernachlässigt werden,

³⁴⁵ Vgl. Suchanek/ Broock (2011), Seite 4.

³⁴⁶ Vgl. Schmid (2004), Seite 257.

³⁴⁷ Vgl. Suchanek (2007), Seite 73.

³⁴⁸ Vgl. ebenda, Seiten 11 f.

³⁴⁹ Vgl. Kleiner (2014b), Seite 10.

wohingegen das Vertrauen in Organisationen näher untersucht wird. Können Personen Organisationen vertrauen? Können Organisationen selbst vertrauen? Kann eine Organisation gar der anderen vertrauen? Zur Beantwortung dieser Fragestellungen wird zunächst ein Ansatz von Möllering/ Sydow (2006) verwendet.³⁵⁰

In diesem Kontext erfährt die Untersuchung eine grundsätzliche Unterscheidung in individuelle, kollektive und korporative Akteure. Während individuelle Akteure innerhalb einer Organisation als Personen identifiziert werden können, stellen kollektive Akteure eine Gruppe einzelner Personen innerhalb einer Organisation dar. Korporative Akteure bilden sich letztlich als Gesamtheit von Individuen und Gruppen einer Organisation.³⁵¹ Organisationen selbst stellen nach Homann/ Suchanek (2005) eine institutionelle Struktur dar, also ein *Netzwerk von Verträgen* („nexus of contracts“). Dies jedoch dergestalt, dass eine entscheidungsfähige Einheit entsteht, die z.B. auf Märkten agieren kann.³⁵² Soziologen wie Coleman schließen aus der Fülle und Vielfalt von Organisationen, dass gegenwärtig eine „Organisationsgesellschaft“ besteht, die das soziale Leben der Individuen in der Identität nicht mehr von Geburt und Charakter, sondern in der Mitgliedschaft in Organisationen konstituiert.³⁵³ Vor diesem Hintergrund der verschiedenen Akteure zeigen Möllering/ Sydow mittels einer struktur-theoretischen Perspektive, dass organisationales Vertrauen stets mehrere Ebenen betrifft, die rekursiv aufeinander bezogen sind und deren Strukturen in den Handlungen der Akteure zum Ausdruck kommen.³⁵⁴

Durch diese Handlungen bzw. die daraus entstehenden Interaktionen kann Vertrauen aufgebaut, aber auch zerstört werden. Osterloh/ Weibel (2006) differenzieren dieses Vertrauen in und zwischen Organisationen wiederum.³⁵⁵ So stellt das situationsbasierte Vertrauen die schwächste Ausprägung dar, welche bereits durch einen einzelnen Fehltritt des Vertrauensnehmers zerstört werden kann. Stabiler ist hingegen das eigenschaftsbasierte Vertrauen, welches Fehlverhalten eines Akteurs durch aktive Informationssuche (z.B. über äußere Einflussfaktoren) erklärbar macht.³⁵⁶ Am stabilsten wird das identifikationsbasierte Vertrauen erachtet, welches durch eine positive emotionale Bindung der Akteure zueinander geprägt ist und (Verrat oder

³⁵⁰ Ferner sei an dieser Stelle auf Vertrauensmodelle nach Deutsch, Zand sowie Mayer et al. verwiesen, in Übersicht etwa in: Späth (2008).

³⁵¹ Prominente Beispiele für Organisationen sind Unternehmen. Aber auch Parteien, Verbände, Kirchen, Regierungen und nicht zuletzt NGOs sind Organisationen.

³⁵² Vgl. Homann/ Suchanek (2005), Seite 286.

³⁵³ Vgl. Hasse (2013), Seiten 19 f.

³⁵⁴ Vgl. Möllering/ Sydow (2006), Seiten 1 und 8.

³⁵⁵ Vgl. Osterloh/ Weibel (2006), Seiten 69 f.

³⁵⁶ An dieser Stelle sei bereits auf das im weiteren Verlauf eingeführte Konzept der *Inkonsistenzen* verwiesen.

Betrug ausgenommen) ein beträchtliches Maß an negativen Erfahrungen verkraften kann.

Ahlert et al. (2001) identifizieren drei weitere Arten organisationalen Vertrauens.³⁵⁷ Das Reputationsvertrauen entsteht durch Informationen, die ein Vertrauensgeber durch Dritte über eine Organisation erhält. Das erfahrungsbedingte Vertrauen hingegen wird als Ergebnis vergangener Interaktionen mit einer Organisation definiert. Das affektive Vertrauen sei letztlich personenbedingt und im Wesentlichen von Emotionen geleitet. An dieser Stelle sei für alle Vertrauensarten angemerkt, dass die Handlungen bzw. die evtl. daraus resultierende Vertrauenswürdigkeit einer Organisation nur durch die Handlungen ihrer Akteure selbst von außen wahrgenommen werden können.³⁵⁸

Im Hinblick auf die im weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit relevanten Parameter *Informationsasymmetrien*, *Selbstverpflichtung von Unternehmen* und *Vermeidung von (relevanten) Inkonsistenzen* sei in diesem Zusammenhang nach Osterloh/Weibel (2006) auf die Funktion einer Kontrolle der Handlungen von Akteuren verwiesen. Der (fälschlicherweise) Lenin zugeschriebene Ausspruch „*Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser.*“, sei demnach umzuformulieren in „*Ist die Kontrolle gut, ist das Vertrauen besser.*“.³⁵⁹ Obgleich hierzu zahlreiche Ansätze der Soziologie, der Psychologie oder auch der Philosophie existieren, soll im Folgenden ein wirtschaftswissenschaftlicher Ansatz nach Eberl (2003) genannt sein, der Vertrauen in Organisationen als die Balance zwischen Vertrauen und Kontrolle definiert. Vertrauen ist demnach ein komplexes Gebilde im Umfeld der klassischen Kontrolle.³⁶⁰

Bis hierhin kann also festgehalten werden, dass Organisationen in Form verschiedener Akteure auftreten und unterschiedliche Arten organisationalen Vertrauens geben und nehmen können. Mithin wirken Organisationen hierbei einerseits mit ihren Strukturen auf handelnde Personen, treten andererseits aber auch selbst mit anderen in Interaktion.³⁶¹ Für die Perspektive *Unternehmen-Stakeholder* konkretisieren Osterloh/Weibel aus Sicht von Organisationen folgende Handlungsoptionen:³⁶²

³⁵⁷ Vgl. Ahlert et al. (2001), Seiten 287 ff. und 295 f., in: Stötzer (2009), Seite 225.

³⁵⁸ Bzw. diese Handlungen von außen stehenden Beobachtern entsprechend interpretiert werden können.

³⁵⁹ Vgl. Osterloh/Weibel (2006), Seite 279.

³⁶⁰ Vgl. Möller (2012), Seite 9.

³⁶¹ Vgl. Möllering/ Sydow (2006), Seite 2.

³⁶² Vgl. Osterloh/Weibel (2006), Seiten 45 ff.

-
1. Vertrauensfassade aufbauen, um an Ressourcen zu gelangen (präventive Gegenausbeutung)
 2. Instrumentelles Vertrauen; Eingehen von kalkulierbarem Risiko, um Vertrauensprozess in Gang zu setzen
 3. Vertrauen als Wohlfühl-Faktor: Generierung eines „guten Gefühls“
 4. Prosoziales Verhalten: Überzeugung, Schenken von Vertrauen sei etwas Gutes, ungeachtet etwaiger Kosten hierdurch
 5. Dispositionales Vertrauen: intrinsisch motiviert, auf Erfahrungen basierend

Um die eingangs aufgeworfenen Fragen, inwieweit Vertrauen in und mit Organisationen überhaupt realisierbar ist nach o.g. Darstellung zu beantworten, wird auf Studien von Sako (1998), Zaheer et al. (1998), Child/ Möllering (2003) und Dyer/ Chu (2003) verwiesen, die intra- und interorganisationale Vertrauensbeziehungen als vorhanden und korreliert mit wirtschaftlichem Erfolg der Organisationen selbst feststellen.³⁶³ Die Frage der Kausalität ist jedoch unklar, da es ebenso plausibel ist, dass Erfolg Vertrauen befördert, wie umgekehrt.³⁶⁴ Gerade in Organisationsstrukturen (mehr noch als bei Individuen) kann Vertrauen hierbei als Ergebnis rationaler Entscheidungen angesehen werden.³⁶⁵

Vertrauen in Organisationen ist auch nach Möllering/ Sydow (2006) schon dem Grunde nach möglich (und sogar notwendig), da die Organisationen andernfalls schlicht erlöschen würden.³⁶⁶ Vertrauen zwischen einzelnen Personen verschiedener Organisationen ist hiervon unberührt. Tritt Vertrauen zwischen Organisationen und individuellen Akteuren kombiniert auf, so spricht man von *boundary spanners*, die in ihren Interaktionen stets auf organisationaler und persönlicher Ebene gleichzeitig um Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit bemüht sind.³⁶⁷

Ein weiterer Punkt fügt sich hier an, nämlich die Überlegung, dass die Strukturen von Organisationen (nach Luhmann: sozialer Systeme) erst als Praktiken durch die

³⁶³ Um Organisationen als Vertrauensnehmer zu kategorisieren, wäre es konzeptionell erforderlich, dass auf der Ebene der Organisation über das Verhalten gegenüber dem Vertrauensgeber disponiert und der für Vertrauen erforderliche Handlungsspielraum vorgehalten und kompetent in Anschlag gebracht wird. Individuell motivierte Personen wirken hierbei mit (Simon (1997)), handeln jedoch als Organisation. So könnte zum Beispiel ein Hersteller ein fehlerhaftes Produkt vom Markt nehmen (oder eben nicht), obwohl die an dieser Entscheidung beteiligten Personen als Individuen genau das Gegenteil tun würden. Anders gesagt: Einem korporativen Akteur kann durchaus ein anderes Maß an Vertrauenswürdigkeit zugesprochen werden als den für diesen Akteur handelnden, aber nicht in ihm aufgehenden Personen (Zaheer et al. (1998); Currall/ Inkpen (2002); Sydow (2006)) (Möllering/ Sydow (2006), Seite 8).

³⁶⁴ Vgl. Möllering/ Sydow (2006), Seite 6.

³⁶⁵ Vgl. Picot et al. (2003), in: Neubauer/ Rosemann (2006), Seite 118.

³⁶⁶ Vgl. Möllering/ Sydow (2006), Seite 8.

³⁶⁷ Vgl. etwa: Zaheer et al. (1998), in: Wertz (2013), Seite 177.

Handlungen individueller, kollektiver oder korporativer Akteure wirksam werden.³⁶⁸ Insgesamt führen diese struktur-theoretischen Überlegungen nach Möllering/ Sydow zu einem Verständnis organisationalen Vertrauens, das wie folgt aussieht: Wenn von einer Organisation als *Vertrauensnehmer* die Rede ist, so bezieht sich das Vertrauen auf die Dualität der Handlungen und Strukturen der Organisation als einem kollektiven Akteur, welche sich jedoch vor allem in den Praktiken individueller Akteure manifestieren, die dieser Organisation angehören, durch deren Strukturen beeinflusst werden, diese aber auch (re)produzieren. Ist wiederum von einer Organisation als *Vertrauensgeber* die Rede, so bedeutet dies, dass sich durch das Zusammenspiel individueller Handlungen und organisationaler Strukturen auf einer kollektiven Ebene (vertrauensvolle) Erwartungen bilden, die zu Entscheidungen führen, die der Organisation zugerechnet werden können, deren Folgen die Organisation betreffen und die von dieser getragen werden.³⁶⁹ Ein Management, das „durchschauend“ im Sinne Luhmanns auf Vertrauen als Vermögenswert setzt, müsste also in besonderem Maße auch auf negative Folgen organisationalen Handelns (und Wirkens) vorbereitet sein.³⁷⁰ Diese Folgen für Vertrauensnehmer und -geber näher zu betrachten, hat sich das nächste Unterkapitel zur Aufgabe gestellt.

3.3 Vertrauen vor dem Hintergrund von Zeitdimensionen

Die vorliegende Arbeit verwies – im Sinne der Ökonomischen Ethik – bereits auf die Tatsache, dass Handlungen von Akteuren immer die Handlungsbedingungen künftiger Interaktionen mitbestimmen. In diesem Kontext soll nachfolgend der Blick auf den Vermögenswert *Vertrauen* in verschiedenen Zeitdimensionen gerichtet werden. Ausgangspunkt hierfür ist Luhmann, der konstatiert, dass wer Vertrauen erweist, Zukunft vorwegnimmt.³⁷¹ An anderer Stelle wird er genauer und bezeichnet Vertrautheit als Voraussetzung für Vertrauen.³⁷² Diese Vertrautheit manifestiert sich häufig in geteilten Mentalitäten der Akteure.

Nach North entstehen *Shared Mental Models* von Vertrauensgeber und Vertrauensnehmer auf Basis ähnlicher Ideologien, Überzeugungen und Werte. Somit können Erwartungshaltungen leichter und zuverlässiger gebildet werden, sodass *Shared*

³⁶⁸ Vgl. Möllering/ Sydow (2006), Seite 11.

³⁶⁹ Vgl. ebenda, Seite 12.

³⁷⁰ Vgl. Luhmann (1989), Seiten 73 ff.

³⁷¹ Vgl. Luhmann (2000), Seite 9.

³⁷² Vgl. ebenda, Seiten 22 f.

Mental Models letztlich Vertrauen fördern können.³⁷³ Verdeutlicht wird dieser Prozess anhand folgender Abbildung.

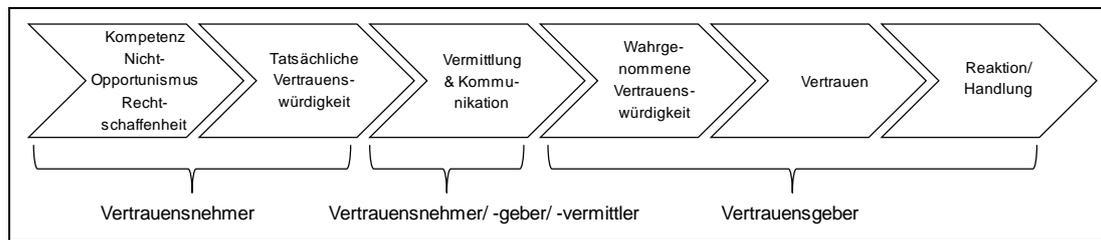


Abbildung 8: Prozesse der Vertrauensgenerierung³⁷⁴

Nach Leslie ist dem angestrebten Vertrauen hierbei Kommunikation als notwendiges und förderliches Moment vorausgehend.³⁷⁵ Ergänzend hierzu kann die Perspektive nach Luhmann gewählt werden, der Vertrautheit und Vertrauen als komplementäre Mittel der Absorption von Komplexität betrachtet und Vertrautheit selbst durch einen Dialog als Vorstufe des angestrebten Vertrauens bezeichnet.³⁷⁶ Es erscheint also opportun, das angestrebte Vertrauen als (erhofftes) „Endprodukt“ einer Vertrautheit anzusehen.

Hiervon ausgehend bedarf es einer Betrachtung der Entstehung von Vertrautheit unter Zuhilfenahme obiger Abbildung. Suchanek argumentiert hierbei, dass drei wichtige Komponenten der Vertrauenswürdigkeit *Kompetenz*, *Nicht-Opportunismus* und *Rechtschaffenheit* sind.³⁷⁷ Diese Komponenten spiegeln das *Können* und das *Wollen* des Vertrauensnehmers wider.³⁷⁸ In ähnlicher Weise sehen dies Mayer et al. (1995) mit den Komponenten *Fähigkeit*, *Wohllollen* und *Integrität*. Nach Caldwell/Clapham (2003) existieren für Organisationen diverse Komponenten der Vertrauenswürdigkeit. Namentlich genannt sein sollen: Kompetenz, Qualitätssicherung, Wohllollen in Interaktionen, prozedurale Fairness und Verantwortung.³⁷⁹

Organisationen werden demnach als vertrauenswürdig eingeschätzt, wenn sich erstens ihr (kommunikatives) Verhalten entlang gesellschaftlich akzeptierter Normen orientiert, zweitens eine bewusste Interaktion mit Stakeholdern vorliegt und drittens

³⁷³ Vgl. Wolf/ Suchanek (2009), Seite 10.

³⁷⁴ Vgl. Sáez (2012), Seite 34.

³⁷⁵ So kann ein Vertrauensnehmer zur Verifikation seiner Kompetenz z.B. Referenzen angeben, seine Seniorität und Erfahrung in ähnlichen oder gleichen Kooperationen ins Spiel bringen oder sich über unabhängige Institutionen in Bezug auf seine Kompetenz zertifizieren lassen (vgl. Ball et al. (2004) und Mukherjee/ Nath (2003), in: Sáez (2012)).

³⁷⁶ Vgl. Luhmann (2000), Seiten 23 f.

³⁷⁷ Vgl. Suchanek (2015), Seiten 87 f.

³⁷⁸ Nämlich Vertrauenserwartungen zu erfüllen.

³⁷⁹ Vgl. Caldwell/ Clapham (2003), in: Thießen (2011), Seite 157.

eine (gesellschaftlich) funktionale Rolle unternehmensseitig kompetent erfüllt wird.³⁸⁰

Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht – im Sinne einer Signaltheorie – die Wirkzusammenhänge von Interaktion und Kommunikation zwischen Vertrauensgeber und Vertrauensnehmer.

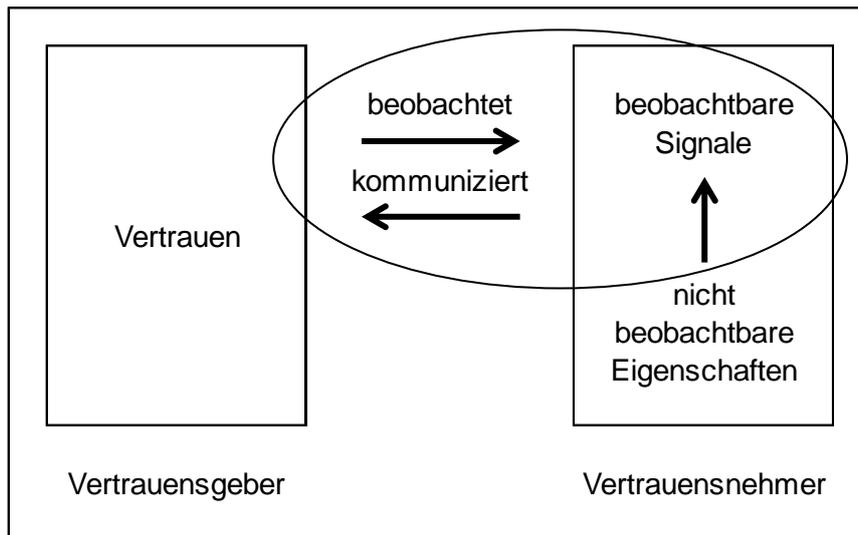


Abbildung 9: Vertrauen in Signale nach Hahn³⁸¹

Im Wesentlichen kann nach Hahn in die Eigenschaften *beobachtbar* und *nicht beobachtbar* unterschieden werden. Darüber hinaus stellt erneut die Kommunikation ein entscheidendes Moment dar.

Hiervon ausgehend, soll – abschließend für dieses Unterkapitel – nach der bislang positiven Perspektive (Vertrauen wird gewonnen) eine negative (Vertrauen wird nicht gewonnen), mit Blick in die Zukunft, eingenommen werden. Abnehmendes Vertrauen der Stakeholder gegenüber einem Unternehmen führt hierbei zu einer Einschränkung zukünftiger Handlungsspielräume. Knappe Unternehmensressourcen werden vermehrt zur Ermöglichung von Interaktionen (bzw. Kooperationsgewinnen) aufgewendet, Transaktionskosten auf den Märkten steigen. Vertrauen ist dabei also, im Gegensatz zur angesprochenen Vertrautheit, nicht auf Erfahrungen und Lernprozessen begründet, sondern entsteht ohne konkreten Anlass bei Akteuren bezüglich gegenwärtiger und/ oder zukünftiger Interaktionen.³⁸² Dadurch ergeben sich folgende, mögliche Grundprobleme.³⁸³

³⁸⁰ Vgl. Thießen (2011), Seite 157.

³⁸¹ Adaptiert nach: Hahn (2013), Seite 7.

³⁸² Vgl. Broock/ Suchanek (2009), Seite 3.

³⁸³ Ebenda, Seite 5.

-
1. Unternehmen investieren nur unzureichend in den Faktor *Vertrauen*, weil die Bedingungen für solche Investitionen unklar sind
 2. Unternehmen investieren tatsächlich bereits in den Faktor *Vertrauen*, aber diese Investitionen werden durch gegenläufige Entwicklungen konterkariert
 3. Unternehmen investieren tatsächlich in den Faktor *Vertrauen*, aber das Engagement wird nicht anerkannt
 4. Unternehmen glauben, bereits in den Faktor *Vertrauen* zu investieren. Tatsächlich sind diese Investitionsstrategien aber falsch ausgerichtet und verfehlen deshalb ihr Ziel

3.4 Vertrauen und Verantwortung

„Vertrauen beruht vor allem auf Glaubwürdigkeit.

Glaubwürdig sind wir aber nur, wenn gesellschaftliche Verantwortung selbstverständlicher Teil unseres gesamten Denkens und Handelns ist.“³⁸⁴

Josef Ackermann

Als Übergang von den betrachteten Zeitdimensionen zur Verantwortung sei zunächst auf eine Gemeinsamkeit verwiesen. Nach der Ökonomischen Ethik besteht Verantwortung darin, die eigene Freiheit so zu nutzen, dass die Bedingungen der künftigen Freiheit erhalten bzw. verbessert und nicht zerstört werden.³⁸⁵ Suchanek schreibt den einzelnen Akteuren einer Interaktion (insbesondere in Dilemmasituationen) hierbei (u.a.) die Verantwortung zu, in die Bedingungen einer gelingenden Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil freier und gleicher Subjekte zu investieren.³⁸⁶

Die entscheidende Frage lautet zuvor jedoch, ob einem Unternehmen überhaupt Verantwortung zugerechnet werden kann. Unternehmen sind zunächst einmal – wie beschrieben – korporative Akteure, durch die Verantwortlichkeiten besser adressiert und strukturiert werden können. Konsequenz ist, dass sich unternehmensseitig mit diesen Zurechnungen auseinander gesetzt werden muss; Unternehmen sind insofern institutionelle Arrangements³⁸⁷ und können in Verantwortung genommen werden. Diese Feststellung wird für den weiteren Verlauf der Arbeit von Bedeutung sein.

³⁸⁴ In: WZGE (2015b), Seite 1.

³⁸⁵ Suchanek (2007), Seite 72.

³⁸⁶ Vgl. ebenda, Seite 75.

³⁸⁷ Vgl. Suchanek (2015), Seite 251.

Die Verantwortung der Unternehmen selbst kann in der Ökonomischen Ethik wie folgt Darstellung finden:³⁸⁸

- Unternehmen tragen als korporative Akteure Verantwortung, die ihnen auch gesellschaftlich zugeschrieben wird. Es gilt diese unternehmensseitig zu managen.
- Unternehmerische Wohltätigkeit ist nicht gleichbedeutend mit Unternehmensverantwortung.
- Gewinnsteigerung kann gleichbedeutend mit Unternehmensverantwortung sein, jedoch nicht per se, so sie zu Lasten Dritter geht.
- Wohltätigkeit und Gewinnstreben erweisen sich als sinnvoll, sofern sie Teil eines unternehmerischen Gesamtkonzeptes sind, dass in die Bedingungen der gesellschaftlichen Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil investiert.
- Eine Unternehmensverantwortung hat den Grundkonflikt zwischen Gewinn und Moral angemessen zu berücksichtigen.

Die Realisierung dieser Ansätze bedarf im Wesentlichen unternehmensseitig zunächst der Reflexionskompetenz (Anspruchsmanagement gegen Stakeholder; Unterscheidung berechtigter und unberechtigter Ansprüche), folgend der Argumentationskompetenz (Informationen an Stakeholder geben, die zu Unternehmensentscheidungen führten)³⁸⁹ und letztlich der Gestaltungskompetenz (Handlungen/ Reaktionen des Unternehmens).³⁹⁰

Vorbereitend auf den weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit soll die Thematik *Nachhaltigkeit und Umweltschutz* an dieser Stelle erwähnt sein. Über die traditionelle Verursacherverantwortung hinaus übernimmt der Mensch (aber auch der korporative Akteur) eine sorgende Heger- und Verhinderungsverantwortung, also die Pflicht, seine Umwelt für andere Geschöpfe zu pflegen.³⁹¹ Dies richtet sich als erweiterte Verantwortung in besonderer Weise auf zukünftige Generationen³⁹² von Menschen, aber auch Lebewesen im allgemeinen Sinn. Auf die bereits vorgestellte Spieltheorie zurückgreifend kann hier im Kontext des Begriffs der Nachhaltigkeit

³⁸⁸ Vgl. Suchanek (2007), Seiten 134 f.

³⁸⁹ Dies meint letztlich ein transparentes Agieren des Unternehmens, „Aufklärungsarbeit“ zu Restriktionen etc.

³⁹⁰ Vgl. Suchanek (2007), Seite 149.

³⁹¹ Vgl. Bogaerts/ Weimar (1990), Seite 165.

³⁹² Vgl. Banse (2013), in: Hubig et al. (2013), Seite 238.

propagiert werden, dass „Endspiele“³⁹³ vermieden werden sollten, da hier nicht mehr (in Vertrauen) investiert würde.³⁹⁴

Im Sinne der Ökonomischen Ethik sind hierauf aufbauend zwei Erkenntnisse festzuhalten:

1. Die Gleichsetzung von Gewinnerzielung mit Unternehmensverantwortung ist verfehlt, da es unverantwortliche Formen der Gewinnerzielung gibt, die zu Lasten Dritter gehen. Doch ist Gewinnerzielung wesentlicher Teil der Eigenverantwortung eines Unternehmens.³⁹⁵
2. Verantwortung besteht darin, berechnete Vertrauenserwartungen anderer nicht zu enttäuschen.³⁹⁶

Die Kernaufgabe der Kommunikation von gesellschaftlicher Verantwortung des Unternehmens liegt hierbei vor allem darin, Verantwortung als Wert und Verhaltensmaxime in der Identität und Kultur des Unternehmens zu verankern und sie glaubwürdig durch Dialog und Engagement zu kommunizieren.³⁹⁷ Doch eben diese Kommunikation (in einer Interaktion) muss in der Realität nicht zwangsläufig konsistent verlaufen. Zu welchen Problemen dies unter Umständen führen kann, soll Gegenstand des folgenden Unterkapitels sein.

3.5 Inkonsistenzen

3.5.1 Der Begriff der Inkonsistenzen

Pacta sunt servanda.

(Verträge sind einzuhalten)

Grundsatz des öffentlichen und privaten Vertragsrechts

Nach Luhmann ist die Grundlage allen Vertrauens die Darstellung des eigenen Selbst als einer sozialen, sich in Interaktionen aufbauenden, mit der Umwelt korrespondierenden, Identität. Alle Selbstdarstellung verpflichtet – allein schon dadurch, dass sie für das „Selbst“ als Identität in Anspruch genommen wird.³⁹⁸ Und an

³⁹³ Gemeint ist hier die Sicht einzelner Spieler, es handele sich ohnehin um ihre letzte Interaktion (zumindest auf dem bearbeiteten Spielfeld), was in der Regel zur Ausbeutung ihrer Gegenspieler bzw. deren Umfeld (z.B. Umwelt) führt.

³⁹⁴ Vgl. Suchanek (2004), Seite 10.

³⁹⁵ Vgl. Suchanek (2015), Seite 272.

³⁹⁶ Vgl. ebenda, Seite 176.

³⁹⁷ Vgl. Walter (2010), Seite 14.

³⁹⁸ Vgl. Luhmann (2000), Seiten 80 f.

anderer Stelle merkt Luhmann an: „*Man muss, will man derselbe bleiben, so bleiben, wie man sich gezeigt hat*“.³⁹⁹ Anders ausgedrückt könnte man sagen, dass eine der wichtigsten Anforderungen in funktionsfähige Leitbilder für Interaktionen in der Konsistenz liegt, oder andersherum: Eine wesentliche Gefahr für die Ergebnisse von Interaktionen liegt in Inkonsistenzen.⁴⁰⁰ Gemeint ist hier das „Nicht-wirklich-werden-lassen“ von proklamierten Handlungsabsichten, wie z.B. die Nichterfüllung abgegebener Versprechen oder sogar die Nicht-Einhaltung von bestehenden Gesetzen.

Jedem Akteur der Märkte sollte jedoch bewusst sein, dass nicht jede kommunizierte Handlungsabsicht (also jedes Versprechen) gehalten werden kann.⁴⁰¹ Jedoch wirft dies die Frage auf, inwieweit diese Inkonsistenzen auch relevant sind. Dieser Thematik widmet sich das vorliegende Unterkapitel.

Als Quellen für relevante Inkonsistenzen im Kontext von Unternehmensverantwortung nennt Suchanek nachfolgende zehn Faktoren:⁴⁰²

- 1) unzureichende Vorbildfunktion durch Führungskräfte
- 2) mangelhafte Kommunikation
- 3) Informationsasymmetrien
- 4) fehlende bzw. nicht konsistente Abstimmung⁴⁰³
- 5) unzureichende Risikomanagement- und Compliance-Systeme
- 6) Ausbleiben von Kritik (unternehmensintern)
- 7) kurzfristige Denkstruktur
- 8) „Diktat des Messbaren“⁴⁰⁴
- 9) multiple Loyalitäten⁴⁰⁵
- 10) Geschwindigkeit des Fortschritts

³⁹⁹ Luhmann (2000), Seite 81.

⁴⁰⁰ Vgl. Suchanek (2008), Seite 11.

⁴⁰¹ Siehe hierzu etwa den praktischen Syllogismus der Ökonomischen Ethik.

⁴⁰² Vgl. Suchanek (2011), Seiten 287 f.

⁴⁰³ Gemeint sind hier unterschiedliche, unternehmensinterne Orientierungspunkte, die zu inkonsistenten Handlungen führen.

⁴⁰⁴ Messbare Faktoren spielen eine größere Rolle bei Unternehmensentscheidungen im Gegensatz zu „weichen“ Faktoren.

⁴⁰⁵ Einbindung der Akteure in verschiedene Interaktionen.

Die Relevanz selbst lässt sich im Wesentlichen festmachen an:⁴⁰⁶

- a) dem Ausmaß der Schädigung des Vertrauensgebers durch den Vertrauensnehmer
 - Diese kann unterschiedliche Formen annehmen und von einer „schlichten Enttäuschung“ des Vertrauensgebers über die Vernachlässigung legitimer Interessen bis hin zu einer tatsächlichen Schlechterstellung durch die Interaktion mit dem Vertrauensnehmer variieren.
- b) der Zurechnung des Vertrauensgebers auf die Ursache der Inkonsistenz
 - An dieser Stelle ist der Kontext der Handlung von Bedeutung. Lässt dieser die Identifikation eines Schuldigen mehr oder weniger einwandfrei zu, wird die Relevanz der Inkonsistenz für den jeweils Benachteiligten steigen. Ausschlaggebendes Moment ist hierbei die Kontrolle über die Situation. Wird diese einem Akteur zugesprochen, ist in der Regel (zumindest aus Sicht des Benachteiligten) die Schuldfrage geklärt.
- c) der Bewertung der Inkonsistenz entsprechend dem vorherrschenden gemeinsamen Spielverständnis
 - Hier ist das Verständnis „*wie das Spiel wirklich gespielt wird*“ ausschlaggebend, was Fehlschlüsse normativistischer und empiristischer Art zu berücksichtigen hat. Die Ursache von potenziellen Konflikten bzw. fehlendem Konsens zwischen Vertrauensgeber und Vertrauensnehmer liegt hierbei in fehlenden gemeinsamen Maßstäben.
- d) den sich ergebenden Folgen für den Vertrauensnehmer
 - Es liegt hierbei in der Natur der Sache, dass Folgen einer Inkonsistenz aus Sicht der beiden Akteure unterschiedlich bewertet werden können. Der Grund ist in den unterschiedlichen Folgen für Vertrauensgeber und Vertrauensnehmer zu sehen. Gesetz den Fall, das Resultat einer Inkonsistenz wäre für beide Seiten gleichermaßen spürbar, käme es vermutlich wesentlich seltener zu Inkonsistenzen in der Interaktion. Da dies jedoch nicht den realen Gegebenheiten entspricht, kann der Weg zur Reduzierung von Inkonsistenzen nur in der Schulung eines gemeinsamen Spielverständnisses liegen.

⁴⁰⁶ Vgl. Suchanek (2015), Seiten 100 ff.

3.5.1.1 Irrelevante Inkonsistenzen

Nachfolgend soll zum Zweck der Verdeutlichung ein Beispiel einer irrelevanten Inkonsistenz aus dem unternehmerischen Alltag gegeben werden.

Herr A verspricht Herrn B, eine Charge Rohstoffe für ein zu produzierendes Endprodukt pünktlich um 12 Uhr am Tag X zu liefern. Hierzu beauftragt Herr A eine Spedition, welche die Rohstoffe am Vorabend des Tages X abholt (die Entfernung ist über Nacht realisierbar). Versprechen und Handlung sind bis zu dem Zeitpunkt konsistent, an dem der LKW auf Grund eines Motorschadens ausfällt. Der Termin um 12 Uhr kann durch Herrn A nicht eingehalten werden. Allerdings hat er dies nicht zu verschulden, was Herr B einem Werkstattbericht des Spediteurs entnehmen kann.

Im weiteren Verlauf dieser Arbeit sollen irrelevante Inkonsistenzen keine Betrachtung erfahren.

3.5.1.2 Relevante Inkonsistenzen

Erneut verwenden wir unser Beispiel mit den Herren A und B bzw. ihrem Rohstoffhandel am Tag X um 12 Uhr.

Herr A verspricht abermals, die Rohstofflieferung am genannten Termin wahrzunehmen. Nun hat Herr A jedoch die ausführende Spedition mit verschiedenen Lieferungen beauftragt, um Transportkosten zu sparen. Die Abholung der Rohstoffe bei Herrn A kann dadurch erst am Morgen des Tages X erfolgen kann. Herrn A ist bewusst, dass die Fahrtstrecke durch LKW bis 12 Uhr nicht bewältigt werden kann. Die Inkonsistenz liegt in diesem Fall also bereits in Versprechen und Intention der Handlung. Ferner kann Herr B mit Blick auf den Frachtbrief relativ leicht herausfinden, dass Herr A – eben durch die bewusst verspätete Beauftragung – eine Terminuntreue bewusst in Kauf genommen hat, jedoch ohne dies zu kommunizieren.

Es ist zu vermuten, dass Herr B Herrn A für eine zukünftige Abrede in diesem Fall nur wenig Vertrauen hinsichtlich der Termintreue entgegenbringen wird. Die Konsis-

tenz von Vertrauenserwartungen des Vertrauensgebers (hier B) und der wahrgenommenen Vertrauenswürdigkeit des Vertrauensnehmers (hier A) ist also eine wichtige Voraussetzung für gelingende Vertrauensbeziehungen. Relevante Inkonsistenzen haben hierbei auf Dauer das Potenzial, Beziehungen (und daraus entstehende Kooperationsgewinne) nachhaltig negativ zu beeinträchtigen.⁴⁰⁷

Übertragen auf die ökonomischen Interaktionen auf den Weltmärkten der Gegenwart, bedeutet dies, dass bei Vorliegen relevanter Inkonsistenzen einzelne Spieler die Spielzüge ihrer Spielpartner (rückblickend auf ihre Proklamation) nicht nachvollziehen können und sich ggf. aus der Interaktion – zum Nachteil aller – lösen.⁴⁰⁸

⁴⁰⁷ Vgl. Schiel (2014), Seiten 104 f.

⁴⁰⁸ Spieltheoretisch betrachtet entstünden hierbei (zu verhindernde) Endspiele, sodass kein Akteur mehr in die gesellschaftliche Zusammenarbeit investiert. Es sei jedoch angemerkt, dass dieses radikale Resultat nicht den Regelfall darstellt.

4 Die Interaktion zwischen Unternehmen und Stakeholdern

4.1 Interaktion – eine Begriffsklärung in der Ökonomik

*„Freiheit lässt sich nur in Zusammenarbeit mit anderen verwirklichen.“*⁴⁰⁹

Andreas Suchanek

Während der Begriff der Interaktion in der Neoklassik ein Schattendasein führte⁴¹⁰, wurde im 20. Jahrhundert aus Oligopol- und Spieltheorie eine Theorie der Interaktion gedacht. Die theoretische Integration der Neuen Institutionenökonomik mit der Neoklassik wird hierbei konzeptionell durch Homann unter dem Begriff der Interaktionsökonomik versucht. Diese greift immer dann, wenn es um die Abstimmung der Handlungen von mindestens zwei Akteuren geht. Konsenserreichung und Fragen der Glaubwürdigkeit vertraglicher Zusicherungen, Verhaltensunsicherheiten, wechselseitige Abhängigkeiten und konfligierende Interessen bzw. Strategien mit interdependenten Resultaten spielen hier wichtige Rollen. Kaum ein Interaktionspartner strebt interdependente Resultate an, sie stellen sich aber dennoch ein, da kein Akteur das Ergebnis allein zu bestimmen vermag.⁴¹¹ Die Verwirklichung gemeinsamer Interessen scheitert also nicht selten an der Struktur der Situation.⁴¹²

Um dieses Scheitern zu verhindern, bedarf es standardisierter Lösungen von Dilemma-bedingten Interaktionsproblemen. Eine solche Lösung kann in der Existenz von Institutionen gesehen werden.⁴¹³ Hierzu führen Homann/ Suchanek an, dass sich in Interaktionen genuin neue Chancen und Probleme für die Akteure aufgrund der strategischen Interdependenz des Handelns ergeben.⁴¹⁴ Dies bedeutet, dass (1) soziale Zustände aus interdependenten Handlungen resultieren, wobei Akteure die Auszahlungen anderer Akteure partiell kontrollieren bzw. diese ihr Handeln an den erwarteten Handlungen jener orientieren, dass (2) Akteure in die Erwartungen anderer Akteure hinsichtlich ihres eigenen Verhaltens (in die eigene Reputation) investieren können und dass (3) die Akteure durch die Abstimmung ihrer Handlungen die Möglichkeit haben, Kooperationsgewinne zu realisieren. Interaktionen sind geprägt von gemeinsamen und konfligierenden Interessen, die in unterschiedlichen Misch-

⁴⁰⁹ Suchanek (2015), Seite 55.

⁴¹⁰ Vgl. Möller (2004), Seite 39.

⁴¹¹ Vgl. Homann/ Suchanek (2005), Seiten 20 ff.

⁴¹² Vgl. ebenda, Seiten 34 ff.

⁴¹³ Gesellschaftlich unerwünschte Resultate sind also nicht grundsätzlich dem Werteverfall zuzuschreiben (Handlungstheorie) sondern unzweckmäßigen Handlungsbedingungen und Institutionen. Gesamtwirtschaftlich erwünschte Resultate müssen daher als Nebenprodukte eigeninteressierter Handlungen ins Spiel kommen, nicht jedoch als intendierte Ziele. Statt dem Maximierungsparadigma der Handlungstheorie, steht in der Interaktionstheorie der Konsens im Focus (vgl. Homann/ Suchanek (2005), Seiten 43 ff.).

⁴¹⁴ Vgl. ebenda, Seiten 99 f.

ungsverhältnissen auftreten können.⁴¹⁵ Die Grundlage möglicher gemeinsamer Interessen liegt in potentiellen Kooperationsgewinnen, deren Realisierung durch Informations- und Anreizprobleme erschwert oder gar verhindert werden kann. Informationsprobleme betreffen das Fehlen der hinreichend verlässlichen Kenntnis von Bedingungen, die für individuelle Investitionen in erwünschte Kooperationen nötig sind. Anreizprobleme hingegen resultieren allgemein aus knappheitsbedingten Interessenkonflikten. Probleme von besonderer Bedeutung betreffen (1) die Ausbeutbarkeit spezifischer Investitionen, (2) die Problematik versteckter Merkmale und (3) die Problematik versteckter Handlungen⁴¹⁶, welche in Kapitel 4.5.2 der vorliegenden Untersuchung nähere Betrachtung erfahren.

Gerade im Bereich der versteckten Absichten und Merkmale soll an dieser Stelle auf den „Schleier des Nichtwissens“ nach Rawls bzw. Buchanan verwiesen werden, der – normativ betrachtet – vorteilhaft für beide Akteure einer Interaktion wirken kann.⁴¹⁷ Konstatiert man nun weiter, dass die Interessen der Stakeholder (ohne ihr Zutun) im Prinzip bereits in der Rahmenordnung der Gesellschaft berücksichtigt sind und überdies im Zuge der PR von Unternehmen Verwendung finden⁴¹⁸, ergibt sich eine (mögliche) Vorteilhaftigkeit des „Schleiers“ für den Stakeholder selbst. So ist es etwa denkbar, dass ein Stakeholder durch den „Schleier“ keinen Einblick in eine (für ihn relevante) Unternehmenssituation hat. Dennoch wird diese Situation zum Wohl des Stakeholders durch das Unternehmen gelöst, ohne dass dieser sich mit der Materie auseinandersetzen und aktiv werden muss.⁴¹⁹ Der Stakeholder hat also (theoretisch) ein optimales Ergebnis, ohne eigenes Zutun.

Im Sinne der Ökonomischen Ethik kann somit ein Positivsummenspiel generiert werden. Unter der Maßgabe einer *Investition in die Bedingungen der gesellschaftlichen Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil* ist hierbei die Überwindung von Dilemmastrukturen anzustreben, um Kooperationsgewinne zu realisieren. Dies ist begründ- und ableitbar durch die Anreizkompatibilität der Akteure.⁴²⁰

Dabei ist ein Unternehmen selbst in eine Vielzahl von Interaktionen und Beziehungen mit Stakeholdern involviert. Zwangsläufig unterliegt das Unternehmen positiver

⁴¹⁵ Homann/ Suchanek (2005), Seiten 99 f.

⁴¹⁶ Vgl. ebenda, Seiten 99 f.

⁴¹⁷ Der „Schleier“ zielt hierbei dem Grunde nach auf Zustimmungsfähigkeit innerhalb der Gesellschaft ab, indem Akteure von der eigenen Situation abstrahieren und sich vorstellen, in der Situation eines anderen zu sein.

⁴¹⁸ Vgl. Homann/ Suchanek (2005), Seite 305.

⁴¹⁹ In diesem Fall spart auch das Unternehmen Ressourcen, da es sich nicht mit organisierten Stakeholdern befassen muss.

⁴²⁰ Vgl. Homann/ Suchanek (2005), Seite 369.

und negativer Bewertungen der Mitspieler, was sich wiederum auch auf die zukünftigen Erwartungen von Stakeholdern an künftige Unternehmensaktivitäten auswirkt.⁴²¹ Hiervon ausgehend soll im Folgenden zunächst ein Blick auf den bislang zahlreich verwendeten Begriff des Stakeholders geworfen werden, um diesen als Interaktionspartner für Unternehmen zu definieren.

4.2 Akteure von Interaktionen aus unternehmerischer Sicht

4.2.1 Stakeholder als Interaktionspartner für Unternehmen

*„Es kann der Frömmste nicht in Frieden leben,
wenn es dem bösen Nachbarn nicht gefällt.“⁴²²*

Friedrich Schiller

Bevor sich dieses Kapitel näher mit Interaktionen befassen kann, ist zu klären, welche Beteiligten einer Interaktion zugeordnet werden sollen. Hierbei liegt der Focus auf Unternehmen, welche als allgemein bekannte Institution auf Märkten keiner weiteren Spezifikation unterliegen sollen. Da eine Interaktion jedoch mindestens eines weiteren Partners bedarf, hat zunächst die Klärung eines – für die weitere Betrachtung zentralen – Begriffes stattzufinden: Dem der Stakeholder.

Sprachlich leitet sich dieser von *at stake*, also Personen, die „etwas auf dem Spiel stehen“ bzw. „Interesse an einer Sache“ haben, ab.⁴²³ Der Begriff selbst wurde maßgeblich von R. Edward Freeman geprägt⁴²⁴ und definiert als *„any identifiable group or individual on which the organization is dependent for its continued survival“*. Dies schließt also ausdrücklich auch Interessengruppen ohne direkte ökonomische Beziehung zum Unternehmen ein. Der AA1000 Stakeholder Engagement Standard definiert demzufolge: *„Stakeholders are individuals or groups that affect or could be affected by an organization’s activities, products or services and associated performance.“⁴²⁵* Stakeholder können folglich als Oberbegriff von Anspruchsgruppen definiert werden, welche weiterhin nach internen Anspruchsgruppen wie etwa Eigentümern, Management und Mitarbeitern sowie externen Anspruchsgrup-

⁴²¹ Siehe hierzu etwa: Figge (2002), Seiten 1 ff.

⁴²² Wilhem Tell, IV, 3.

⁴²³ Vgl. Wentges (2002), Seite 91.

⁴²⁴ Vgl. Buschmann (2006), Seite 79.

⁴²⁵ Vgl. Walter (2010), Seite 119.

pen, beispielsweise Fremdkapitalgebern, Lieferanten, Kunden, Konkurrenten, Staat und Gesellschaft unterschieden werden können.⁴²⁶

Über diese Einteilung in Anspruchsgruppen hinaus besteht eine viel beachtete Splitting nach Clarkson (1995)⁴²⁷, welcher zwischen *primary* und *secondary Stakeholders* differenziert.⁴²⁸ Während erstere (auch Key-Stakeholder genannt) für das Weiterbestehen des Unternehmens von elementarer Bedeutung sind, besteht zur zweiten Gruppe lediglich für das Unternehmen beachtenswerte, aber nicht überlebenswichtige, Interdependenz.

4.2.2 Besonders engagierte Stakeholder

*„Heiliger Sankt Florian,
verschon' mein Haus,
zünd' and're an!“⁴²⁹*
Sankt-Florian-Prinzip

Eine überlebenswichtige Interdependenz von Stakeholdern gegenüber Unternehmen – wie etwa nach Clarkson – ist gegenwärtig am Beispiel besonders engagierter (Key-)Stakeholder zu beobachten. Die Triebfedern für außerparlamentarische Aktivitäten einzelner Gesellschaftsmitglieder und Gruppierungen sind entsprechend in Erforschung befindlich und werden als zunehmend erachtet.⁴³⁰ Aus unternehmerischer Sicht erscheint in erster Linie das Verstehen von Stakeholder-Handlungen (insbesondere bei Meinungsverschiedenheiten der Interaktionspartner) bedeutend. Erste Ergebnisse unter der Forschungsfrage *„Was motiviert die Protestbewegung?“* liefern Walter et al. (2013) mit der Erkenntnis, dass eine Beeinflussung von Entwicklungen gegen den Willen der Politik den wohl am stärksten motivierenden Faktor darstellt.⁴³¹ Als Multiplikator dieser Motivation kann die Aussage eines Demonstranten gegen den Bahnhof-(Um-)Bau *Stuttgart 21* herangezogen werden, der äußerte: *„Wir sind bedeutsam, weil wir eine große gesellschaftliche Bandbreite repräsentieren und weil viele ganz unterschiedliche Menschen unsere Anliegen unterstützen.“*⁴³² Derar-

⁴²⁶ Vgl. Thommen (2015), Seite 1.

⁴²⁷ Siehe hierzu Clarkson (1995), in: *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, Seiten 92-117.

⁴²⁸ Vgl. Sharma/ Starik (2004), Seite 126.

⁴²⁹ Etwa in: Gassert (2013), Seite 81.

⁴³⁰ Eine Unterscheidung in berechnete und unberechnete Forderungen der Stakeholder soll an dieser Stelle noch nicht vollzogen werden.

⁴³¹ Vgl. Butzlaff et al. (2013), in: Walter et al. (2013), Seite 88.

⁴³² Vgl. ebenda, Seite 85.

tige Bewegungen sind demnach in der Lage, (gesellschaftliche) Veränderungsprozesse anstoßen und beschleunigen zu können. Gemeint sind organisierte, bzw. mit NGOs sympathisierende⁴³³, Gruppierungen. NGOs selbst sollen an dieser Stelle nicht gesondert differenziert werden.⁴³⁴

Die eingangs genannte Politik- oder gar Demokratieverdrossenheit⁴³⁵ insbesondere westlicher Gesellschaften zeigt sich – auf der anderen Seite der Waagschale – also in einem starken außerparlamentarischen Interesse.⁴³⁶ Zahlreiche Stakeholder sehen nur hier eine reale Chance (und Motivation), für sie relevante Themen anzugehen. Als Strategie und Konzept der unternehmensseitigen CSR-Kommunikation sollen hierbei ethische Dilemmata dialogorientiert kommuniziert und ggf. demokratisiert⁴³⁷ werden.⁴³⁸ Dies soll nun an zwei Beispielen illustriert werden.

Das Gesellschaftsmitglied G ist Anwohner einer kleinen Gemeinde, fernab jeder Stadt. G sieht sich selbst von Entscheidungen der Politik in weit entfernten Hauptstädten wenig beeinflusst und interessiert sich lediglich für sein direktes Umfeld. G ist in der Folge politikverdrossen und seit Jahren (auf Landes- oder Bundesebene) Nichtwähler.

Dieses Beispiel allein würde für Unternehmen bedeuten, überwiegend Anspruchsgruppen ohne klare Meinung oder gar Engagement als Gegenüber zu besitzen. Möge dies zwar in einigen Fällen zutreffen, so soll das nachfolgende Beispiel die gegenwärtig zu beobachtende Realität berücksichtigen.

Stellen wir uns nun vor, G wohnt immer noch in einer kleinen Gemeinde. Allerdings steht dieses Mal nicht die „große Weltpolitik“ zur Debatte, sondern ein ihm viel näheres Thema: Nur wenige hundert Meter von seinem Haus soll eine Müllverbrennungsanlage gebaut werden. Die Politikverdrossenheit des G hält an, dennoch ist er der Meinung, man müsse doch etwas gegen das Vorhaben unternehmen. Bei einer Bürgerversammlung in der Gemeinde ergreift er engagiert das Wort.⁴³⁹

⁴³³ NGOs können als Organisation bezeichnet werden, wenn sie unabhängig, nicht gewinnorientiert und spendenbedürftig öffentliche Interessen mit politischen Zielsetzungen verfolgen (vgl. Take (2002), Seiten 38 ff.).

⁴³⁴ Es wird an dieser Stelle auf eine Klassifizierung nach Klein et al. (2005) verwiesen.

⁴³⁵ Vgl. Arzheimer (2002), Seiten 293 ff.

⁴³⁶ Gemeint ist hier das „Sich-Einbringen“.

⁴³⁷ D.h. Einflussnahme der Stakeholder auf die Entscheidungsfindung zulassen oder gar einfordern.

⁴³⁸ Vgl. Walter (2010), Seite 55.

⁴³⁹ Die Gemeinsamkeiten mit dem Modell der Nimbys sind weder Zufall, noch gewollt, sondern schlicht der starken Vernetzung der Thematik geschuldet.

Im Zusammenhang mit dieser aktiven Protestkultur in der (vorwiegend westlichen) Gesellschaft soll nun, vom Sankt-Florian-Prinzip ausgehend, der Ansatz der Nimbys vorgestellt werden. Diese Abkürzung steht für die häufig zu beobachtende Stakeholder-Grundhaltung *Not In My Back Yard* (Nicht in meinem Hinterhof)⁴⁴⁰ und wird am folgenden Beispiel illustriert.

Der Anwohner A hat Angst vor nuklearen Katastrophen und befürwortet daher den Ausstieg aus der Atomkraft. Im Umkehrschluss begrüßt er die Nutzung regenerativer Energiequellen.

Nun wohnt Herr A an einem Waldstück, das er regelmäßig für Spaziergänge und zur Erholung nutzt. Ein Investor plant in diesem Waldstück einen Windpark mit mehreren Anlagen, Zuwegungen und Trafo-Stationen. Als sich aus Anwohnern eine Bürgerinitiative zum Erhalt des Naherholungsgebietes und gegen den geplanten Windpark gründet, tritt Herr A „begeistert“ bei.

Es kann an diesem Beispiel also beobachtet werden, dass Herr A in einem identischen Sachverhalt auf Grund seiner persönlichen Präferenzen zu zwei unterschiedlichen Ansichten gelangt. Relevant für die vorliegende Theorie wird dies in dem Moment, da Herr A seine Ansichten in Handlungen übersetzt, also als besonders engagierter und organisierter Bürger in Erscheinung tritt und Einfluss auf andere Akteure ausübt. Auf die Interaktion *Unternehmen-Stakeholder* übertragen führt dies zu dem Schluss, dass besonders engagierte Stakeholder näherer Betrachtung bedürfen. Hierbei ist vor dem Hintergrund der Theorie der Nimbys mit möglicherweise irrationalen Ansichten (und Handlungen) zu rechnen. Diese (parlamentarische wie außerparlamentarische) Partizipationsdemokratie fördert also keineswegs zivilgesellschaftliche Integration, sie öffnet vielmehr die Schere zwischen den Positionen⁴⁴¹ und ist damit nicht selten konsensfeindlich.

Im Sinne der Ökonomischen Ethik ist jedoch anzumerken, dass für eine Besserstellung aller Akteure bzw. zur Erlangung von Pareto-Optimalität ein Konsens zwingend erforderlich ist.⁴⁴² Als „Werkzeug“ zur Generierung eben dieses Konsens wird zumeist der Dialog genannt.

⁴⁴⁰ Vgl. Marg et al. (2013), in: Walter et al. (2013), Seite 103.

⁴⁴¹ Vgl. Walter et al. (2013), Seite 309.

⁴⁴² Gemäß der Ökonomik verläuft nach Homann die Demarkationslinie zwischen unmoralischem und moralischem Handeln nicht etwa entlang der Unterscheidung Egoismus/ Altruismus, sondern vielmehr zwischen dem Streben nach individueller Besserstellung auf Kosten anderer versus durch gegenseitigen Vorteil (vgl. Homann (2014), Seite 98).

4.3 Dialoge als Werkzeug

4.3.1 Transparenz und Hintergründe

„Die größte Herausforderung unserer Tage
liegt in der Kommunikation.“⁴⁴³

Dennis Snower

Im Kapitel 3 wurde vor dem Hintergrund der Vertrauensgenerierung das Modell *Vertrauen in Signale nach Hahn* (Abbildung 11) vorgestellt. Hierbei wurde der Bereich *Beobachtung und Kommunikation* als Transparenz identifiziert. Diese Betrachtung als Interaktionskategorie bedeutet eine ständige Prägung durch Transparenzgeber und -nehmer⁴⁴⁴, wobei die Rollen nicht synonym zu Vertrauensgeber und -nehmer sein müssen.⁴⁴⁵

Was genau stellt Transparenz aber eigentlich dar? Die Kernaufgabe von Transparenz liegt in der Ermöglichung der Nachvollziehbarkeit von Handlungen gegenüber Dritten.⁴⁴⁶ Auf Grund der daraus entstehenden Verringerung von Unsicherheiten bezüglich der Spielzüge anderer Akteure wirkt Transparenz komplexitätsreduzierend.⁴⁴⁷ Dies erleichtert den Spielern unter Umständen Entscheidungen, bildet Vertrauen und ermöglicht Kooperationsgewinne. Es sei hierbei ausdrücklich darauf hingewiesen, dass – im Kontext des nach Rawls und Buchanan bereits mehrfach zitierten „Schleiers des Nichtwissens“ – Transparenz nicht Selbstzweck ist. Erst die Forderung nach ihr bzw. die normative Notwendigkeit verleiht ihr Bedeutung.

Doch sichert Transparenz in den nach Hahn identifizierten Kanälen *Beobachtung und Kommunikation* keinesfalls einen ungetrübten „Transport der Botschaft“. Dies meint notwendige Bedingungen beim Adressaten einer Botschaft, um überhaupt Erfahrungen (und später Vertrauen) generieren zu können.⁴⁴⁸ Eine Maxime des Konstruktivismus fasst dies mit den Worten „*Wahrgenommenes ist immer abhängig vom Wahrnehmenden*“ zusammen.⁴⁴⁹

⁴⁴³ In: Walter (2010), Seite 22.

⁴⁴⁴ Vgl. Maucher (2011), Seite 131.

⁴⁴⁵ Es sei an dieser Stelle erwähnt, dass die Akteure nicht zwingend Individuen sein müssen. Es kann sich auch um Institutionen handeln. Ein Akteur ist somit jeder Spieler, dem man individuelle Ziele zuschreiben kann.

⁴⁴⁶ Vgl. Dickebohm (2013), Seiten 169 f.

⁴⁴⁷ Vgl. Schultz (2011), Seite 362.

⁴⁴⁸ Vgl. Kuhne (2007), Seite 83.

⁴⁴⁹ Vgl. Matthies et al. (1991), Seite 13.

Hierauf stellt sich jedoch die Frage, wie Transparenz operationalisiert werden kann. Die Antwort liegt in der Realisierung von Dialogen zwischen Vertrauensgeber und -nehmer, oder in der vorliegenden Untersuchung anders ausgedrückt: zwischen Unternehmen und Stakeholdern. Diesen Dialogen sind nach Lin-Hi so genannte Argumentationskompetenzen vorgeschaltet.

„Es sei betont, dass Argumentationskompetenz nicht darauf abzielt, legitime Verantwortungszuweisungen zu entkräften bzw. zurückzuweisen. Ihre Aufgabe besteht darin, die Übernahme von berechtigten Verantwortungszuweisungen zu kommunizieren sowie mit unberechtigten Verantwortungszuweisungen umgehen zu können. Langfristig kann Argumentationskompetenz nur dann erfolgreich sein, wenn gleichzeitig auf Strukturen verwiesen werden kann, welche die Nichtverletzung legitimer Interessen hinreichend sicherstellen. Anders formuliert sind Gestaltungs- und Argumentationskompetenz aufeinander bezogen zu entwickeln und gleichzeitig aufeinander bezogen zu kommunizieren.“⁴⁵⁰

Keese formuliert hierzu: *„Eine Gesellschaft, die mehr Verantwortung einfordert, aber nicht genau weiß, was sie bedeutet, muß an ihrem Unwissen scheitern.“⁴⁵¹* Es darf also festgehalten werden, dass als elementarer Pfeiler von Dialogen neben *Transparenz* auch *Verantwortung* zu nennen ist, welche in der dynamischen Interaktion nicht etwa zeitpunkt- sondern zeitraumbezogen betrachtet werden muss, da es sich um dynamische Prozesse handelt. Dieser Ansatz schließt nach Rapp ausdrücklich die Zurückweisung von Forderungen mit utopischem Charakter⁴⁵² ein.⁴⁵³ Walter konstatiert weiter, dass der Realisierung von Verantwortung zunächst das Zuhören (hier: Erwartungsmanagement mit Hilfe von Stakeholder-Kommunikation) vorweg geht.⁴⁵⁴

⁴⁵⁰ Lin-Hi (2009), Seite 150.

⁴⁵¹ In: Ebenda, Seite 14.

⁴⁵² Nach Suchanek: Normativistische Fehlschlüsse.

⁴⁵³ Vgl. Rapp (2013), Seiten 352 f.

⁴⁵⁴ Vgl. Walter (2010), Seite 18.

4.3.2 Der Dialog in der Interaktion

Unbeantwortet bleibt bis dato jedoch die Frage, welche Arten der Kommunikation bzw. des Dialoges zielführend erscheinen. Zunächst ist die Art in push- oder pull-Kommunikation zu unterscheiden, um die grundsätzliche Ausrichtung der Interaktionspartner festzustellen.⁴⁵⁵ Anders ausgedrückt beschreibt dies, wer aktiv und wer passiv agiert. Konkreter wird Luhmann, der eine dreigliedrige Einheit zur Kommunikation definiert: *Information, Mitteilung und Verstehen*.⁴⁵⁶ Dabei sollten Informationen mitgeteilt werden (bis zu diesem Punkt: Monolog), deren Verständnis zu überprüfen ist (ab hier: Dialog). Hierbei ist im Hinblick auf eine mögliche empfängerseitige Interpretation der Information⁴⁵⁷ besonderes Augenmerk auf die Zielgruppe des Dialoges zu legen.⁴⁵⁸

Der Dialog *Unternehmen-Stakeholder* wiederum wird als Instrument der Corporate Social Responsibility (CSR) klassifiziert und als einzelnes, strukturiertes Gespräch zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen zur Feststellung der Interessenkonstellation der Stakeholder und deren subjektiver Wahrnehmung des Unternehmens in einem Diskurs, ohne über das Gespräch hinausgehende Verpflichtungen definiert.⁴⁵⁹

Im Sinne der Ökonomischen Ethik ist dieser (eingeschränkten) Sicht zu widersprechen. Im Kontext einer Ökonomik bzw. Konsensethik, relevanter Inkonsistenzen und schwindendem Vertrauen vor dem Hintergrund einer „bröckelnden“ License to Operate bedarf es weit mehr als „einfacher Gespräche“ ohne weitergehende Verpflichtungen. Dialog meint also nicht nur Kommunikation in Form eines (gewollten oder ungewollten) Sendens von Informationen, sondern, weiter gefasst, ein Interagieren der Anspruchsgruppen als dem Grunde nach gleichberechtigten Akteuren. Ferner erscheint mit Blick auf die Beeinflussung zukünftiger Handlungsbedingungen eines Unternehmens ein einzelnes Gespräch der Akteure nicht zielführend zur dauerhaften Erlangung von Transparenz, Vertrauen und Konsens als Basis für Pareto-Optimalität.

⁴⁵⁵ Vgl. Walter (2010), Seite 48.

⁴⁵⁶ Vgl. Kneer/ Nassehi (1993), Seite 95.

⁴⁵⁷ Vgl. Nerdinger (2003), Seiten 32 ff.

⁴⁵⁸ Vgl. Kleiner (2014b), Seite 13.

⁴⁵⁹ Vgl. Breuer (2015), Seite 1.

4.3.3 Nachhaltigkeit in Dialogen

„Wenn ich wüßte, ich würde morgen sterben,
würde ich trotzdem noch heute einen Baum pflanzen.“⁴⁶⁰

Martin Luther

Gerade in Bezug auf die vorherig genannten Zusammenhänge der Entstehung von Vertrauen in der Beziehung *Unternehmen-Stakeholder* soll an dieser Stelle die Notwendigkeit einer regelmäßigen Betrachtung der empirischen Bedingungen des Handlungsumfeldes betont werden. Dies gewinnt Bedeutung durch permanente Veränderungen im Gefüge der Anspruchsgruppen.

Eben diese weisen (am Beispiel der westlichen Gesellschaft) gegenwärtig eine ausgeprägte Orientierung an ökologischen Aspekten auf. Ernst Friedrich Schumacher untersuchte bereits 1973 in „*Small is beautiful. A Study of Economics as if People Mattered*“ die Ursachen für ökologische Probleme im ökonomischen Kontext.⁴⁶¹ Lübke zeigte 1990 in „*Der Lebenssinn der Industriegesellschaft*“ eine affektive Technikfurcht der Gesellschaft auf, die im Extrem bis zum „Ökoterror“ als „Demonstration gegen die Industriegesellschaft“⁴⁶² schlechthin auftreten könne.⁴⁶³

Vor dem Hintergrund dieser gesellschaftlichen Sichtweisen sind Unternehmen – im Sinne des Erhalts der License to Operate – angehalten, eine entsprechende Stakeholderorientierung zu implementieren. Den Versuch einer Einbettung von Stakeholder-Dialogen in die CSR eines Unternehmens vollziehen Bassen et al. (2005) in der folgenden Abbildung. Auffällig ist hierbei der inhaltliche Schwerpunkt auf Verantwortung in verschiedener Ausrichtung sowie die omnipräsente Querschnittsfunktion der CSR.

⁴⁶⁰ Luther, in: Hofmeier (2002), Seite 282.

⁴⁶¹ Vgl. Rapp (2013), in: Hubig et al. (2013), Seite 351.

⁴⁶² Die ökologische Krise ist das Systemproblem unserer Gesellschaft. Luhmann zufolge erscheint die Krise als Problem der Differenz von System und Umwelt, jedoch produziert die Gesellschaft diese Differenz selbst, indem sie sich gegen die Umwelt abgrenzt (vgl. Hubig et al. (2013), Seite 261).

⁴⁶³ Vgl. Poser (2013), in: Hubig et al. (2013), Seite 256.

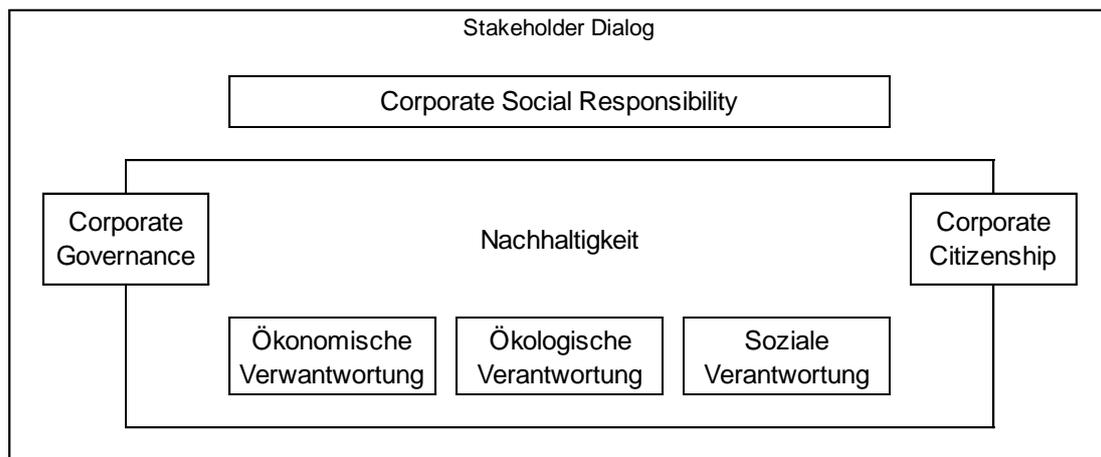


Abbildung 10: Die Einbettung von Stakeholder Dialogen in CSR⁴⁶⁴

Als Qualitätskriterien für die Dialoge selbst nennen Renn (1999) und Zöllner (2004) Fairness, Kompetenz, Effizienz und Legitimation.⁴⁶⁵

4.3.4 Der Multi-Stakeholder-Dialog

Das Modell des Stakeholder-Dialoges innerhalb der CSR unterstellt ein Unternehmen und eine (mehr oder weniger homogene) Stakeholder-Gruppierung. Dies entspricht jedoch zumeist nicht der Realität, es handelt sich also (teilweise) um eine Vernachlässigung empirischer Gegebenheiten. Da aus Unternehmenssicht nicht „der“ Stakeholder schlechthin vorliegt, sondern eine Vielzahl verschiedenster Gruppierungen⁴⁶⁶ existiert, welche auf diversen Feldern agiert und somit auch einer differenzierten Bearbeitung bedarf, liegt eine schematische Betrachtung dieser Interaktionen nahe.⁴⁶⁷

Eine mögliche Lösung liegt im Modell des so genannten Multi-Stakeholder-Dialoges. Dieser wird definiert als „*Veranstaltung [...], auf der für Vertreter von Nichtregierungsorganisationen und anderer gesellschaftlicher Gruppen und Regierungsvertreter die Möglichkeit besteht, sich über ihre jeweiligen Positionen und spezifische Themenbereiche auszutauschen*“.⁴⁶⁸ Umgangssprachlich könnte man dies auch als „runden Tisch“ bezeichnen. Wesentliche Erkenntnis aus diesem Modell soll für die vorliegende Arbeit jedoch der *overlapping dialogue*, also das Vorliegen parallel

⁴⁶⁴ Adaptiert nach: Bassen et al. (2005), Abbildung 2 auf Seite 235.

⁴⁶⁵ Vgl. Riede (2011), Tabelle 17 auf Seite 133, bestätigt durch empirische Studien von Riede (2011), Seiten 217 ff.

⁴⁶⁶ Auf Beispiele soll aus Gründen der Eingängigkeit hier verzichtet werden.

⁴⁶⁷ Siehe hierzu etwa: Mondi Group (2012), Integrated report and financial statements 2011.

⁴⁶⁸ Gebhardt (2015), Seite 1.

stattfindender Austauschbeziehungen sein. Hieraus kann wiederum auf die Interaktion von Stakeholder-Gruppierungen unter Ausschluss des Unternehmens gefolgert werden. Dem entgegenzuwirken ist Ziel zahlreicher Unternehmen und operationalisiert im Stakeholder-Dialog.

4.3.5 Stakeholder-Dialoge im ökonomischen Kontext

„Man kann nicht nicht kommunizieren.“⁴⁶⁹

Paul Watzlawick

Im Hinblick auf die Frage der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen im Allgemeinen und dem Themenfeld der Corporate Social Responsibility im Besonderen wird immer wieder auf das Konzept des Stakeholder-Dialoges verwiesen.⁴⁷⁰ Saretzki (1996) unterscheidet den Dialog in einer Interaktion selbst in *Argumentieren* und *Verhandeln*.⁴⁷¹ Im Sinne der Ökonomischen Ethik tragen Dialoge hierbei dem Prinzip der Reziprozität Rechnung. Im Gegensatz zu klassischen unternehmerischen Kommunikationsformen wie etwa der Werbung oder der Öffentlichkeitsarbeit zielen Stakeholder-Dialoge also auf die Realisierung wechselseitiger Vorteile durch den Austausch von Informationen und Argumenten ab. Ein gemeinsames Spielverständnis als Grundlage effektiverer und effizienterer Kooperation soll geschaffen werden. Entscheidend für den Erfolg sind hierbei nicht nur die jeweiligen Positionen und Ansprüche der beteiligten Akteure, sondern auch deren Erwartungen an den Dialog selbst.⁴⁷²

Ein häufig zu beobachtendes Phänomen ist an dieser Stelle, dass nahezu jeder Spieler davon ausgeht, dass seine Interpretation der Spielzüge die einzig Richtige ist.⁴⁷³ Hieraus ergeben sich Ansprüche aller Parteien an die jeweils anderen Akteure, die nicht selten normativistische oder empiristische Fehlschlüsse beinhalten. Dennoch kann ein unternehmensseitiges Ablehnen dieser unberechtigten Forderungen zu einer negativen Bewertung der Moralität des Unternehmens selbst (also in Gänze) führen.⁴⁷⁴ Lösungsmöglichkeiten dieses Problems liegen neben Dialogen auch in der Investition in die Aufklärung der Anspruchsgruppen, um Forderungen der Realität anzupassen. Voraussetzung hierfür ist jedoch zunächst die Anerken-

⁴⁶⁹ Watzlawick (1990), Seite 53, in: Rothe (2006), Seite 102.

⁴⁷⁰ Vgl. Broock (2012), Seite 227.

⁴⁷¹ Vgl. Saretzki (1996), Seiten 33 ff.

⁴⁷² Vgl. Suchanek/ Broock (2012), Seite 3.

⁴⁷³ Vgl. ebenda, Seite 9.

⁴⁷⁴ Vgl. Suchanek (2007), Seite 147.

nung des jeweils anderen Akteurs als legitimem Gesprächspartner. Eine Umsetzungsvariante der darauf folgenden Interaktion ist die der Transparenz.

Diese Transparenz wurde im bisherigen Verlauf bereits als Baustein zur Generierung von Vertrauen der Akteure identifiziert. Betrachtet man dies nunmehr am Modell des praktischen Syllogismus, so können etwa (1) normative Forderungen von Stakeholdern (Vertrauensgebern) an ein Unternehmen (Vertrauensnehmer) herangetragen werden, die (2) durch (vom Stakeholder erkannte) empirische Bedingungen anzupassen sind und zu (3) abgeleiteten (realistischen) Forderungen an das Unternehmen führen. In diesem Idealfall ist das Ergebnis pareto-superior.

Für Unternehmen ergibt sich aus der Forderung nach Transparenz jedoch ein häufig unterschätzter Handlungsbedarf. Sie sitzen durch diese Entwicklung sozusagen „im Glashaus“ und sind permanenter Beobachtung durch Stakeholder ausgesetzt.⁴⁷⁵ Dabei darf angemerkt werden, dass moderne (insbesondere elektronische) Informations- und Kommunikationskanäle zwar eine umfangreiche Datenfülle über Unternehmen zur Verfügung stellen, jedoch Transparenz oft nur suggerieren⁴⁷⁶, da die Informationen häufig oberflächlich sind oder sich sogar widersprechen. Selbst in dem Fall, dass derartige Schwierigkeiten überwunden werden können, steht weiterhin die Interpretation des Empfängers von Informationen (hier: des Stakeholders) im Raum, der unter Umständen durch ein vom Unternehmen abweichendes Spielverständnis zu eigenen Schlüssen gelangt.

Vor diesem Hintergrund darf bezweifelt werden, ob Stakeholder-Dialoge im unternehmerischen Alltag tatsächlich zum (vollständigen) Konsens führen. In der konkreten Situation wird es immer Meinungsverschiedenheiten und Interessenkonflikte geben. Fasst man den Konsensbegriff jedoch – im Sinne der gelingenden gesellschaftlichen Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil – weiter, liefern Stakeholder-Dialoge einen wertvollen Beitrag zur gesamtgesellschaftlichen Wohlfahrt durch wechselseitige Aufklärung und Verständigung über die gemeinsamen Kooperationsbedingungen.⁴⁷⁷ Ein gemeinsames Spielverständnis kann hierbei entstehen und als Fundament der Überwindung von Zielkonflikten der Akteure bzw. als Grundlage für Kompromisse fungieren. Frei nach Broock ist hierbei ein „Konsens im

⁴⁷⁵ Vgl. Klenk (2009), in: Wagner et al. (2014), Seite 101.

⁴⁷⁶ Vgl. Kübler (2005), Seite 172.

⁴⁷⁷ Vgl. Suchanek/ Broock (2012), Seite 12.

Dissens“ vorliegend⁴⁷⁸, der die zustimmenden Unternehmen und Stakeholder quasi in einem „Club“ versammelt.

4.3.6 Stakeholder-Klassifizierung: Die „Club-Theorie“ nach Buchanan

Buchanan bezeichnet Konsumenten und Teilhaber öffentlicher Güter (in der Sprache der vorliegenden Arbeit: Stakeholder) als „Clubs“.⁴⁷⁹ Diese dienen zur Bestimmung der optimalen Mitgliederzahl eines Kollektivs. Allerdings stellt er in seinem Werk „Die Grenzen der Freiheit“ auch fest, dass bei einem Gesellschaftsvertrag⁴⁸⁰ wechselseitige Möglichkeiten der Besserstellung existieren, zwischen jenen, die sich an den entstehenden Kosten beteiligen und denen, die potenzielle „Freerider“ im kontrakttheoretischen Sinne sind.⁴⁸¹ In einer Welt der Güterknappheit ist es als Folge der wechselseitigen Ausbeutung der natürlichen Umwelt gewiss, dass sich für jeden die Austauschbedingungen mit seiner eigenen Umwelt, verglichen mit den Bedingungen im Zustand der Isolation, verschlechtern. Die natürliche Umwelt wird nun zum gemeinsamen Eigentum und es entstehen reziproke externe Effekte.⁴⁸²

Die Stakeholder selbst können hierbei – zumindest in der Theorie – in verschiedene Klassen eingeteilt werden. So existieren zum einen die so genannten „Maximizer“ (Entscheidung muss immer perfekt sein) und zum anderen die „Satisficer“ (es muss genügen).⁴⁸³ Vereinfacht kann festgestellt werden, dass „Maximizer“ Probleme haben, Kompromisse einzugehen⁴⁸⁴, während „Satisficer“ eine dem Grunde nach niedrigere Basisanforderung haben und tendenziell zum Konsens (durch Kompromisse) neigen.⁴⁸⁵ Dies soll im weiteren Verlauf im Sinne einer Konsensethik weitere Verwendung finden.

⁴⁷⁸ Vgl. Broock (2012), Seiten 241 f.

⁴⁷⁹ Vgl. Buchanan (1984), Seite 47.

⁴⁸⁰ Hier sei zur Zustimmung aller Clubmitglieder noch einmal auf den „Schleier des Nichtwissens“ und das Abweichen von der Einstimmigkeitsregel im kollektiven Entscheidungsprozess hingewiesen.

⁴⁸¹ Vgl. Buchanan (1984), Seite 56.

⁴⁸² Vgl. ebenda, Seite 81.

⁴⁸³ Vgl. Schwartz (2011), Seiten 87 f.

⁴⁸⁴ Vgl. ebenda, Seite 164.

⁴⁸⁵ Eine aufschlussreiche Abhandlung, wie Menschen mit Kompromissen umgehen und Entscheidungen treffen siehe Tversky: Elimination by Aspects: A Theory of Choice, in: Psychological Review, 1972, Seiten 281-299, in: Schwartz (2011), Seite 139.

Ungeachtet dessen verfolgt der einzelne Stakeholder – wie bereits gezeigt – rational seine Eigeninteressen.⁴⁸⁶ Dabei stellt sich die Frage, ob auch die Gesellschaft als Gesamtheit der Stakeholder ein (rationales) Ziel verfolgen kann. Friedrich August von Hayek konstatiert hierbei, dass für die Politik keine homogene Gruppe mit Zielen, die allen Mitgliedern gemeinsam sind, angenommen werden kann.⁴⁸⁷

Die Heterogenität der Mitglieder einer Gesellschaft in Verbindung mit den unterschiedlichen Interpretationen von Situationen lässt ein gemeinsames Ziel aller Spieler also unrealistisch erscheinen. Empirisch bestätigt wird dies durch die eingangs erwähnte und zunehmende Politikverdrossenheit in westlichen Demokratien⁴⁸⁸, die sich in sinkender Wahlbeteiligung und steigender, außerparlamentarischer Aktivität ausdrückt.

Insbesondere bei dieser außerparlamentarischen Aktivität vermag der Einzelne jedoch zumeist ebenso wenig auszurichten, wie ein einzelner Wähler in einem Millionenvolk. Aus diesem Grund haben sich in den vergangenen Jahrzehnten NGOs wie etwa Greenpeace oder der BUND⁴⁸⁹ formiert, um Cluster der Anspruchsgruppen zu bilden bzw. deren Interessen zu vertreten. Vielfach werden auch Bürgerinitiativen ins Leben gerufen, die lokal und überregional die Interessen der Anwohner, ggf. auch durch medienwirksame Demonstrationen, vertreten.⁴⁹⁰ All diese Cluster stellen de facto (ebenso wie Unternehmen oder der Staat selbst) Clubs bzw. Institutionen dar.

4.4 Probleme im Kontext

4.4.1 Probleme in der Anwendung des Werkzeugs *Dialog*

4.4.1.1 Selektive Anreize in der Interaktion

Der bisherige Verlauf des Kapitels zeigt Möglichkeiten auf, wie die Interaktion *Unternehmen-Stakeholder* durch Dialoge an Vertrauen gewinnen und somit zukünftige Handlungsmöglichkeiten aller Akteure verbessern kann. Diese gegenseitige Besserstellung in der Interaktion stellt jedoch einen Optimalfall dar, der unter den

⁴⁸⁶ Das Individuum fällt seine Entscheidungen hierbei nach Buchanan/ Tullock bei Kosten-Nutzen-Relation (vgl. Buchanan (1984), Seite 60).

⁴⁸⁷ Vgl. Homann (1980), Seite 75.

⁴⁸⁸ Vgl. Arzheimer (2002), Seiten 293 ff.

⁴⁸⁹ Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland e.V.

⁴⁹⁰ Vgl. Meyer (1997), Seite 62.

empirischen Bedingungen der Realität diversen Einschränkungen unterliegt. Diesen widmet sich das vorliegende Kapitel 4.4.

Dialog und gemeinsames Spielverständnis gehen – wie in Kapitel 3 beschrieben – tendenziell mit Vertrauen einher. Im vorliegenden Kapitel soll jedoch die These „Trust is not enough“ betrachtet und am folgenden Beispiel illustriert werden.

Herr A wohnt gegenüber einer Sparkasse. Diese gab es schon, als Herr A ein kleiner Junge war. Herr A kennt die Bediensteten, die Angebote und das wirtschaftliche Umfeld der Sparkasse. Er stuft sie als vertrauenswürdig ein.

Allerdings erhebt die Sparkasse hohe Kontoführungsgebühren und zahlt unterdurchschnittliche Zinsen. Obwohl Herr A der Sparkasse vertraut, ist er Kunde bei einer namenlosen Internetbank, die ihm gebührenfreie Konten gewährt und höhere Zinsen zahlt.

Dieses Beispiel verdeutlicht, dass Akteure über Vertrauen hinaus von selektiven Anreizen gesteuert werden.⁴⁹¹ Ausgehend von den Überlegungen des Nobelpreisträgers Gary S. Becker wird hier mit Homann/ Suchanek (2005) davon ausgegangen, dass Akteure auf der individuellen Mikroebene rational Eigeninteressen verfolgen und konkrete Forderungen stellen, die keineswegs immer schon moralisch reflektiert und berechtigt sind.⁴⁹²

4.4.1.2 Ankerwerte und hedonistische Anpassung

Bei den konkreten Forderungen an den Spielpartner neigen Individuen dazu, sich in ihrem Entscheidungsverhalten durch Ankerwerte⁴⁹³ beeinflussen zu lassen (*Anchoring*).⁴⁹⁴ Aus der Glücksforschung kommt hier die so genannte hedonistische Anpassung hinzu, welche das „sich an ein Niveau gewöhnen“ bezeichnet.⁴⁹⁵ Diese beiden Prinzipien sollen nachfolgend an einem Beispiel dargestellt werden.

⁴⁹¹ Siehe hierzu etwa: Homann/ Suchanek (2005), Seite 59.

⁴⁹² Vgl. Suchanek (2015), Seite 202.

⁴⁹³ So erscheint beispielsweise ein Herrenanzug für 500€ in einem Designer-Geschäft als günstig, während ein Anzug für 100€ in einem Textil-Discounter als teuer wahrgenommen wird (vgl. Schwartz (2011), Seite 71).

⁴⁹⁴ Im Bereich der Verhandlungsstrategie siehe hierzu etwa: Mussweiler/ Galinsky (2002), Seite 21.

⁴⁹⁵ Siehe hierzu eine Vorlesungsreihe an der Universität Bern, Stutzer/ Frey (2011), in: Holenstein (2011), Seiten 215 ff.

In den 1980er Jahren war das „Waldsterben“ in Westdeutschland ein Thema von großer Bedeutung. Unter anderem wurde der hohe Motorisierungsgrad der Gesellschaft hierfür verantwortlich gemacht und Umweltschützer forderten die Einführung des Katalysators für PKW. Zunächst kam der unregelte, etwas später der geregelte Katalysator auf den Markt. Deutschland war hierbei in der Vorreiterrolle.

Anspruchsgruppen wie Gesellschaft gewöhnten sich jedoch rasch an diesen neuen Standard und forderten nach einigen Jahren den Rußpartikelfilter für Dieselfahrzeuge und bald darauf die Feinstaubplaketten bzw. Umweltzonen in Großstädten. Diese sind mittlerweile realisiert. Weitere Forderungen (aber auch Entwicklungen) dürfen erwartet werden.

An Hand dieses Beispiels bzw. allgemein zur Berücksichtigung von Investitionen in den Umweltschutz sei noch einmal darauf hingewiesen, dass diese Investition für den einzelnen Akteur oft unmittelbar Kosten verursacht, ohne dass spürbare Erträge (Verbesserung der Umweltsituation) für ihn (konkret und messbar) vorliegen.⁴⁹⁶ Der einzelne Autofahrer, der in einen Rußpartikelfilter investiert hat, wird also kaum eine Verbesserung der Umweltsituation an seinem Wohnort feststellen können. Erst die Summe aller Gesellschaftsmitglieder vermag dies zu bewirken. Doch selbst wenn an diesem Punkt unterstellt wird, dass die Spieler rational Entscheidungen treffen, um (auch) die gesamtgesellschaftliche Wohlfahrt zu steigern, darf nicht davon ausgegangen werden, dass objektiv richtige Ergebnisse angestrebt und umgesetzt werden. Wertpluralismus und differierende Interpretationen der Situation begründen dies. Kahneman/ Tversky haben festgestellt, dass sich Akteure trotz aller objektiven Bemühungen von ihren Faustregeln⁴⁹⁷ in die Irre führen lassen.⁴⁹⁸ Weiterhin steht die Frage im Raum, welche Forderungen in welchem Umfang überhaupt an welchen Akteur gestellt werden können.

⁴⁹⁶ Vgl. Suchanek (2007), Seite 112.

⁴⁹⁷ Hier sei darauf verwiesen, dass Faustregeln an sich zwar vernünftig erscheinen, jedoch zuweilen in die Irre führen können.

⁴⁹⁸ Vgl. Schwartz (2011), Seite 65.

4.4.1.3 Das Verursacherprinzip vor dem Hintergrund der Interaktion

Auf den Begrifflichkeiten *Interaktion* und *Dialog* aufbauend soll nun, vor dem Hintergrund der Vertragstheorie, ein Blick auf die Ergebnisse von Verträgen bzw. den daraus resultierenden Handlungen erfolgen. Bislang wurde über Interaktionen und daraus entstehende Kooperationsgewinne (zumeist aller) Spieler zusammengetragen. Unter Berücksichtigung realer Sachverhalte in den Volkswirtschaften der Welt muss jedoch festgestellt werden, dass nicht selten auch Verlierer, oder zumindest empfundene Verlierer, aus Interaktionen hervorgehen. Dies muss nicht zwangsläufig im Sinne einer finanziellen Schlechterstellung, etwa durch Betrug beim Gebrauchtwagenkauf, entstehen. Vielmehr rücken – insbesondere in der Beziehung *Unternehmen-Stakeholder* – vermehrt Schlechterstellungen im Sinne einer Beeinflussung der Lebensqualität durch unternehmerische Tätigkeiten in den Focus.⁴⁹⁹ Ein Beispiel zur Veranschaulichung dessen ist der Umweltschutz globaler Natur. Diese Problematik reicht von Artenschutz, Überfischung und Gewässerschutz über Luftverschmutzung und Waldsterben bis hin zu Ressourcenverschwendung. Spätestens seit den Nuklearkatastrophen von Tschernobyl und Fukushima dürfte klar sein, dass eine Beeinträchtigung oft nicht national beschränkt sein kann⁵⁰⁰, sondern eine globale Schlechterstellung nicht vom Unternehmen profitierender Stakeholder mit sich bringt.

Von derlei Überlegungen ausgehend, besagt das so genannte Verursacherprinzip als Grundsatz der Umweltpolitik, dass volkswirtschaftliche Kosten wirtschaftlicher Aktivitäten (oder deren Unterlassung) von ihrem jeweiligen Verursacher zu tragen sind. Er allein ist, wenn auch unter Beachtung rechtsstaatlicher Grundsätze, zur Beseitigung oder Bannung von Gefahren für Dritte verpflichtet.⁵⁰¹

Zurückkehrend zum Beispiel der Nuklearkatastrophe von Fukushima ist festzustellen: Der japanische Betreiber kann – mittlerweile weitgehend unbestritten und zugegeben – als fahrlässiger Verursacher der Katastrophe betrachtet werden. Nach dem Verursacherprinzip wäre das Unternehmen verpflichtet, die Kosten der entstandenen Schäden zu tragen. Diese Forderung wäre jedoch nach dem praktischen Syllogismus der Ökonomischen Ethik ein normativistischer Fehlschluss, da empirische Bedingungen vernachlässigt werden. Der Verursacher könnte diese Kosten (weltweit) weder tragen, noch sind atomare Schäden sofort und komplett tilgbar.

⁴⁹⁹ Vgl. Knecht (2010), Seite 154.

⁵⁰⁰ Vgl. Wilhelm (2006), Seite 301.

⁵⁰¹ Vgl. Kummermehr (2004), Seiten 199 f.

Erlei et al. gehen hier noch einen Schritt weiter und bezeichnen im Kontext industrieller Unternehmenstätigkeit Umweltproblematiken als unvermeidbare Kuppelprodukte.⁵⁰²

Über den festgestellten Fehlschluss dieses Ansatzes hinaus, sollen auch die Opportunitätskosten der Gesellschaft betrachtet werden. Nicht selten nutzt ein noch am Markt befindliches Unternehmen der Gesellschaft mehr, als ein in der Insolvenz befindliches. Am Beispiel *Fukushima* werden seit 2011 durch den Betreiber Sicherungsmaßnahmen am Kraftwerk selbst vorgenommen und die Stromversorgung der Region aufrechterhalten.⁵⁰³ Nach dem Verursacherprinzip hätte das Unternehmen veräußert werden müssen, um Geschädigte auf der ganzen Welt zu befriedigen. In diesem Fall hätte die Gesellschaft (in Japan) jedoch selbst die aktuell zu vollziehenden Aufgaben zu erledigen.

Als „Untermauerung“ dieser These soll ein Aufsatz von Ronald Coase aus dem Jahr 1960 mit dem Titel „The Problem of Social Cost“ herangezogen werden, indem Coase Kritik am Verursacherprinzip übt. Diese richtet sich gegen eine naive, also ökonomisch vordergründige Behandlung realer externer Effekte nach dem Motto: Wer anderen Schäden zufügt, die außerhalb des Preismechanismus angesiedelt sind, soll durch den Staat zur Beseitigung des Schadens gezwungen werden. Coase weist diese Forderung als ökonomisch undifferenziert zurück: *„Der Glaube, es sei wünschenswert, einen Produzenten, der schädigende Wirkungen verursacht, zu zwingen, den Opfern dieser Schädigung Schadenersatz zu leisten [...] rührt unzweifelhaft davon her, dass nicht verglichen worden ist, welche Gesamterträge bei alternativen sozialen Arrangements erreichbar sind.“*⁵⁰⁴ Dies als Ausgangspunkt der Überlegung wird im folgenden Unterkapitel aufzeigen, inwiefern unterschiedliche Informationsgrade der Akteure zu Problemen in der Interaktion führen können. Ferner muss darauf hingewiesen werden, dass die Verursachung an sich eine gesellschaftliche Zuschreibung dem Verursacher gegenüber darstellt. Auf Grund unterschiedlicher Interpretationen einer Sachlage oder einem differierenden Spielverständnis kann eine Verursachung also etwa einem Unternehmen von der Gesellschaft zugeschrieben werden, ohne dass dieses die Zuschreibung realisiert oder gar anerkennt.

⁵⁰² Vgl. Erlei et al. (2007), Seite 309.

⁵⁰³ Vgl. Lochbaum et al. (2015), Paper 7.

⁵⁰⁴ Vgl. Erlei et al. (2007), Seiten 304 ff.

4.4.2 Das Problem der Informationsasymmetrien

*„Je weniger die Leute davon wissen,
wie Würste und Gesetze gemacht werden,
desto besser schlafen sie.“⁵⁰⁵*

Otto von Bismarck

Rawls und Buchanan sehen in ihrem „Schleier des Nichtwissens“ Transparenz für Bürger recht pragmatisch. Die vorliegende Arbeit hat jedoch aufgezeigt, dass zur Entstehung von (angestrebten) Kooperationsgewinnen vorzugsweise ein gemeinsames Spielverständnis vorherrschen sollte. Dieses wiederum basiert nicht zuletzt auf Transparenz und Vertrauen zwischen den Spielern. Es erscheint logisch, dass diese Voraussetzungen durch (möglicherweise bewusst hingenommene) Informationsasymmetrien zersetzt werden könnten. Die Beispiele für Märkte, auf denen Asymmetrien hinsichtlich der Informationen bestehen, sind sehr weitreichend. Man denke etwa an Arbeits-, Gebrauchtwagen- oder gar Finanzmärkte. In der modernen Wissensgesellschaft konstatiert Böhme (2008) hierbei einen zunehmenden Verlust an Praxiswissen und eine wachsende Bedeutung wissenschaftlichen Wissens, was die Kluft zwischen Laien und Fachleuten anwachsen lässt. Das Individuum gerät in Abhängigkeit von Experten und wird unmündig.⁵⁰⁶

Nahezu jede Interaktion ist von Informationsasymmetrien gekennzeichnet, was den in Kapitel 2 vorgestellten Faktor *Vertrauen* erneut in den Focus rückt. Die Frage, die sich jedoch hierbei stellt, ist die der Untergliederung in *relevante* oder *irrelevante Asymmetrien*.⁵⁰⁷

Betrachten wir etwa eine Patientin, die im Jahr 1961 von ihrem Arzt ein Schlafmittel verschrieben bekommt. Dieses hat verschiedene Nebenwirkungen, die der Arzt verschweigt. Allerdings spielen die Nebenwirkungen für die Patientin keine Rolle, bzw. sind nicht spürbar. Das Medikament hilft der Patientin, Arzt und Pharmaindustrie verdienen Geld. Trotz (oder gerade wegen) einer Informationsasymmetrie herrscht ein für beide Seiten vorteilhaftes Interaktionsergebnis. Die Informationsasymmetrie ist irrelevant.

⁵⁰⁵ Bismarck, in: Dahlke (2011), Seite 201.

⁵⁰⁶ Vgl. Wiegerling (2013), in: Hubig et al. (2013), Seite 417.

⁵⁰⁷ Aber auch nach erwünschten und unerwünschten bzw. funktionalen und dysfunktionalen Asymmetrien.

Betrachten wir dieselbe Patientin mit einem Unterschied: Sie ist schwanger. Und nennen wir das Schlafmittel „Contergan“. Die Nebenwirkungen führen zu Missbildungen des Säuglings. Die Informationsasymmetrie ist relevant.⁵⁰⁸

An dieser Stelle soll auf Rollen verwiesen werden. Nennen wir die Gesellschaft *Prinzipal* und die Unternehmen *Agenten*. Der Prinzipal erteilt also dem Agenten (hier vereinfacht als „Sammelbecken“ aller Branchen und Unternehmen) u.a. den Auftrag, Schlafmittel herzustellen. Der Prinzipal ist Auftraggeber und Leistungsempfänger, gleichzeitig aber fachlicher Laie. Der Agent ist gewinnorientierter Fachmann. Die Verantwortung des Agenten liegt also in Identifikation (relevant und irrelevant) und Umgang mit Informationsasymmetrien zur Steigerung der gesamtgesellschaftlichen Wohlfahrt. Da die Asymmetrien praktisch nicht überwunden werden können, ist diese Diskrepanz durch Vertrauen zwischen den Akteuren zu kompensieren. Dass dieses durch „Scheintransparenz“ eines Spielers (zumeist Unternehmens) verfälscht oder gar zerstört werden kann, ist am Beispiel des so genannten Washings ersichtlich.

4.4.3 Das Problem des Washings

4.4.3.1 Whitewashing

Der ehemalige Arbeitsminister der USA, Robert Reich, äußerte einst: *„Ein Unternehmen habe nun mal die Aufgabe, das Spiel der Wirtschaft so aggressiv zu spielen wie möglich [...]“*.⁵⁰⁹ Vor diesem Hintergrund ist zunehmend beobachtbar, dass neben fehlenden Informationen auch durch ein Unternehmen „aufbereitete“ Informationen ein Problem darstellen können. Ein Modell hierzu ist das so genannte *Washing*.

Whitewashing („rein-“ oder „weißwaschen“) bezeichnet den (zumeist unternehmensseitigen) Versuch, durch PR-Maßnahmen das eigene (hier Unternehmens-)Image schönzufärben.⁵¹⁰ Es handelt sich insofern beim Washing allgemein um eine kritische Sicht auf PR-Aktivitäten, die nicht selten von NGOs in Anspruch genommen wird.

⁵⁰⁸ Unterstellt sei hierbei das Wissen um das Gefahrenpotenzial seitens des Arztes, der dieses jedoch unzureichend bewertet oder schlicht vergisst.

⁵⁰⁹ Reich, in: Walter (2010), Seiten 43 f.

⁵¹⁰ Vgl. Raupp et al. (2011), Seiten 523 f.

Im Folgenden soll eine spezielle Variante des Washings betrachtet werden, die sich aktuell auf den Märkten wiederfindet und für den weiteren Verlauf der Untersuchung von Bedeutung ist.

4.4.3.2 Greenwashing

Greenwashing („Grünwaschen“) bezeichnet, wie o.g. und bereits länger bekanntes Whitewashing, den Versuch, das Unternehmensimage mittels PR positiv zu beeinflussen. Konkret zielt es auf eine umweltfreundliche und verantwortungsbewusste Erscheinung in der Öffentlichkeit ab, ohne, dass hierfür eine hinreichende Grundlage existiert. Insofern kann Greenwashing als ernstzunehmende Kritik an unternehmerischer Kommunikation bzw. CSR betrachtet werden, wobei die Grenzen (Wo fängt Greenwashing an?) fließend sind.⁵¹¹ Darüber hinaus kommen verstärkend Abstrahlungseffekte hinzu, da Stakeholder dazu neigen, Handlungen eines einzelnen Spielers auf die gesamte Branche zu übertragen.⁵¹²

Der Vorwurf des Greenwashings von Stakeholdern an Unternehmen ist also komplex und von hoher Wichtigkeit zugleich. Im Sinne der Ökonomischen Ethik kann die o.g. fehlende, hinreichende Grundlage für PR als relevante Inkonsistenz identifiziert werden, was im Fall eines sich verhärtenden Vorwurfs zum Verlust der License to Operate führen kann. Im Umkehrschluss könnte es jedoch auch sein, dass Unternehmen bewusst auf CSR (oder doch zumindest deren Kommunikation) verzichten, um gar nicht erst in den Focus einer Betrachtung, respektive den Vorwurf des Greenwashings, zu geraten.

In diesem Fall fielen Kooperationsgewinne der Interaktion auf Grund von fehlendem Vertrauen bzw. unterschiedlichen Interpretationen der Handlungen für die Gesellschaft aus. Aus dem bisherigen Verlauf der vorliegenden Untersuchung kann abgeleitet werden, dass eine Überwindung dieses Dilemmas nicht etwa durch neue Spielregeln für die Spielzüge, sondern nur durch ein gemeinsames Spielverständnis erreicht werden kann.

⁵¹¹ Da für den weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit nicht von Relevanz, wird hier auf die Darstellung der Methodik verzichtet. Stellvertretend sei auf ein Strategiepapier der Beratungsgesellschaft PwC AG verwiesen (in: Heinrich (2013), Seite 25).

⁵¹² Vgl. Walter (2010), Seiten 43 f.

4.4.4 Das Problem differierender Spielverständnisse

In der realen Interaktion *Unternehmen-Stakeholder* liegen durch bereits aufgeführte Probleme, wie etwa mangelnde Transparenz und Vertrauen, Informationsasymmetrien oder auch Washings nicht selten differierende Spielverständnisse vor. Diese können durch Dialoge auf Grund verschiedener Faktoren nicht immer in Übereinstimmung gebracht werden.

So kann etwa ein grundsätzlicher Zielkonflikt von Unternehmen und Stakeholdern vorliegen. Auch uneinsichtige Stakeholder oder ignorante Unternehmen können im weiteren Verlauf zu Problemen führen. Ferner stellen unrealistische Forderungen (wie bereits beim Verursacherprinzip vorgestellt) Behinderungen eines gemeinsamen Spielverständnisses dar.

Um o.g. mangelnde Transparenz überwinden, Informationsasymmetrien abbauen, Vertrauen und letztlich gemeinsames Spielverständnis entstehen lassen zu können, bedarf es der Interaktion in Form der Kommunikation, also des Dialoges.⁵¹³ Sofern kein gemeinsames Spielverständnis besteht, kann der fehlende oder fehlerhaft geführte Dialog als ein Kernproblem identifiziert werden.

4.4.5 Das Problem des Gefangenendilemmas

Sofern ein fehlerhafter Dialog das Kernproblem in der Interaktion *Unternehmen-Stakeholder* darstellt, kann mit Mitteln des Stakeholder-Managements bzw. des Stakeholder-Dialoges selbst operiert werden. Handelt es sich jedoch um einen fehlenden Dialog, ergibt sich die Frage, aus welchem Grund dieser Zustand existiert. Da nach Watzlawick davon ausgegangen wird, dass die beiden Spieler *Unternehmen* und *Stakeholder* nicht nicht kommunizieren können, wird das Gegenteil von Dialog als Monolog festgeschrieben. Zur Illustration dieser Optionen beider Spieler wird in der folgenden Abbildung das Gefangenendilemma herangezogen.

⁵¹³ Vgl. Suchanek (2015), Seite 114.

		Stakeholder	
		Dialog	Monolog
Unternehmen	Dialog	3 , 3	0 , 4
	Monolog	4 , 0	1 , 1

Abbildung 11: Das Gefangenendilemma für Monologe und Dialoge

Wählt ein Spieler die Option *Dialog*, der andere jedoch *Monolog*, kommt es in der Auszahlungsmatrix zu einer Schlechterstellung des Spielers, der den Dialog suchte, während der Spieler, der im Monolog verblieb, das höchstmögliche Ergebnis erzielt. Grund hierfür ist zunächst der Aufwand, den die „Dialog-Partei“ betreibt in dem Sinne, dass Ressourcen des Spielers für den Dialog bereitgestellt werden, die an anderer Stelle abgezogen werden müssen. Ferner gibt der dialogbereite Spieler Informationen über eigene Handlungen und Absichten preis, die dem Gegenspieler zum Vorteil gereichen können. Dieser wiederum benötigt keine Ressourcen für einen Dialog und erlangt Informationen, ohne jedoch über sich selbst etwas Preis zu geben. Der Monolog erscheint in diesem Modell folglich als dominante Strategie, da in jedem Fall ein Ergebnis >0 generiert wird. Sollten jedoch beide Spieler diese Option wählen, kann keine Seite die (Informations-)Vorteile für sich gewinnen, es werden lediglich Kommunikations-Ressourcen gespart. Im Ergebnis kommt es zur gleichen Auszahlung und zur geringsten gesamtgesellschaftlichen Wohlfahrt. Diese würde in dem Moment optimiert, da beide Spieler in den Dialog treten und durch Transparenz in der Interaktion Vertrauen und ein gemeinsames Spielverständnis generieren können.

Da das Nash-Gleichgewicht eines Monologes als dominanter Strategie der präventiven Gegenausbeutung die Erträge der Spieler jedoch nicht optimiert (im Sinne der Ökonomischen Ethik keine gegenseitige Besserstellung entsteht), gilt es, nach Möglichkeiten der Überwindung dieser Patt-Situation zu suchen. Hierzu widmet sich das folgende Unterkapitel der Neuen Institutionenökonomik.

4.5 Neue Institutionenökonomik in Bezug auf Interaktion

4.5.1 Eine Begriffsklärung

„Institutionen sind die Spielregeln einer Gesellschaft oder, förmlicher ausgedrückt, die von Menschen erdachten Beschränkungen menschlicher Interaktion. Dementsprechend gestalten sie die Anreize im zwischenmenschlichen Tausch, sei dieser politischer, gesellschaftlicher oder wirtschaftlicher Art.“⁵¹⁴

Douglass C. North

Ergänzend zu den Problemen im betrachteten Kontext soll im vorliegenden Unterkapitel auf weitere Einflussfaktoren der Interaktion *Unternehmen-Stakeholder* eingegangen werden: Die neue Institutionenökonomik. Diese stellt eine Theorie der Volkswirtschaftslehre dar, die Wirkzusammenhänge von Institutionen auf einzelne Akteure der Märkte untersucht. Es handelt sich hierbei nicht wirklich um einen klar umrissenen, theoretischen Ansatz, sondern vielmehr um einen „Flickenteppich“ verschiedener Theorien.⁵¹⁵ Eine Übersicht kann nachstehender Abbildung entnommen werden.

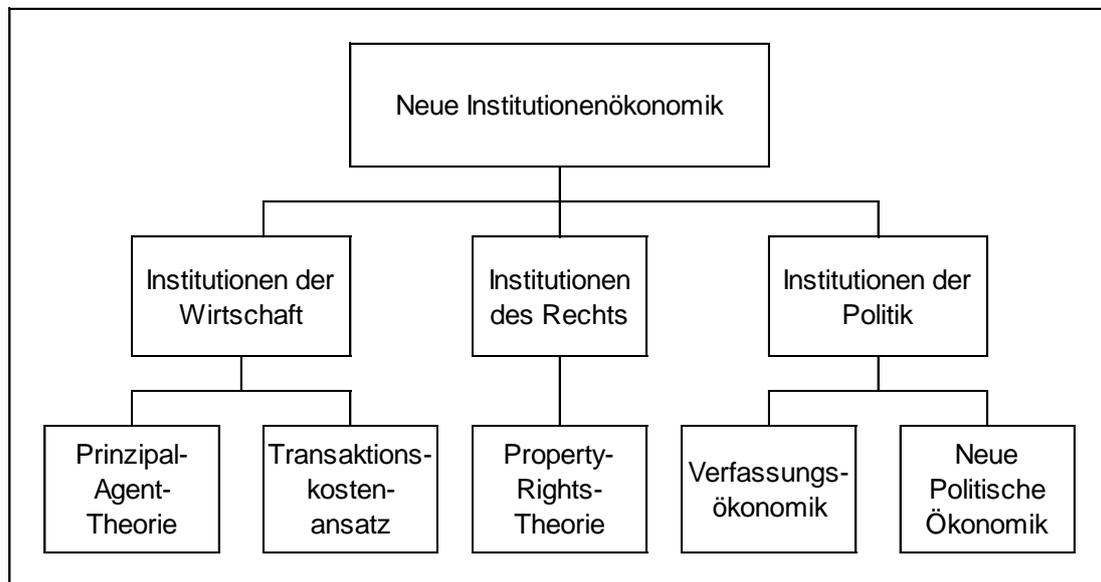


Abbildung 12: Bestandteile der Neuen Institutionenökonomik⁵¹⁶

Im Folgenden sollen die Theorien zur Wirtschaft nähere Betrachtung erfahren, da diese für die vorliegende Arbeit zielführend sind.

⁵¹⁴ North (1992), in: Erlei et al. (2007), Seite IX.

⁵¹⁵ Vgl. Eissrich (2001), Seite 50.

⁵¹⁶ Adaptiert nach: Meyer (2013), Seite 15.

4.5.2 Die Prinzipal-Agent-Theorie

Die Prinzipal-Agent-Theorie stellt im Wesentlichen eine Vertragsbeziehung von mindestens zwei Akteuren dar. Ein Auftraggeber (Prinzipal) engagiert einen Auftragnehmer (Agent) mit der Durchführung einer Aktion (eines Spielzuges). Nach vertraglich vollzogener Durchführung (Leistungspflicht des Agenten) steht dem die Gegenleistungspflicht des Prinzipals (z.B. Entlohnung) gegenüber.⁵¹⁷

Wenngleich sich zu diesem Ansatz eine umfangreichere Darstellung anbietet, soll im Rahmen der vorliegenden Arbeit auf die für den weiteren Verlauf notwendigen bzw. hilfreichen Fragmente fokussiert werden.

Zu diesem Zweck soll der Blick nun weniger auf die (zumeist diskutierten) Pflichten der Vertragspartner, sondern auf die Interessen der einzelnen Akteure geworfen werden. Der Prinzipal verfolgt das Ziel, eine Leistung zu angegebenen Konditionen zu erhalten. Der Agent hingegen wünscht eine Gegenleistung oder Bevorteilung, bei gleichzeitig geringstmöglichem Einsatz. Dabei gilt es zu beachten, dass versteckte Handlungen (hidden actions) der einzelnen Akteure zu Problemen führen können.⁵¹⁸ Gemeint ist die eigene Besserstellung eines Akteurs in der Vertrags- bzw. Austauschbeziehung zu Lasten des jeweiligen Kooperationspartners, z.B. auf Grund von Informationsasymmetrien.⁵¹⁹ Nach Jensen/ Meckling (1976) ist hierbei eine Interessenangleichung durch Etablierung geeigneter Anreizsysteme ebenso wie die Durchführung von Kontrollen für den Prinzipal grundsätzlich mit Kosten verbunden und erfolgt daher nicht oder nur unvollständig.⁵²⁰ Im Folgenden soll angesprochen werden, wie eben diese Kosten in der Theorie zu betrachten sind.

4.5.3 Der Transaktionskostenansatz

Das zweite zu beachtende Modell der Neuen Institutionenökonomik ist der Transaktionskostenansatz. Hierbei steht der Vertrag als Organisationsform mehrerer Akteure im Mittelpunkt des Interesses. Dies erscheint für die vorliegende Arbeit daher von besonderer Bedeutung, da vertragstheoretische Überlegungen bereits eingangs

⁵¹⁷ Vgl. Alparslan (2006), Seiten 11 f.

⁵¹⁸ Siehe hierzu etwa: Vogt (2013), Seite 341.

⁵¹⁹ Beide Parteien haben also nicht den vollumfänglichen Einblick in Motive und Handlungen des jeweiligen Vertragspartners.

⁵²⁰ Vgl. Jensen/ Meckling (1976), Seite 328.

unter Buchanan als eine Grundlage für die Ökonomische Ethik identifiziert werden konnten.

Der Transaktionskostenansatz selbst sucht zu erklären, in welcher Form institutionelle Arrangements (also Kooperationen von Akteuren) hinsichtlich ihrer Effizienz durchgeführt werden. Das Modell geht hierbei davon aus, dass jegliches Handeln auf unvollkommenen Märkten (und das stellt die Realität dar) mit Kosten verbunden ist. Nachdem die organisationstheoretische Ausgestaltung des Modells auf Williamson zurückgeht, zielen neuere Forschungen von North/ Wallis auf die kostensparende Funktion von Institutionen ab.⁵²¹

4.5.4 Institutionen im Dialog

*„Sich für das Gemeinwohl einzusetzen bedeutet,
die Gesamtheit der Institutionen,
die das soziale Leben rechtlich, zivil, politisch und kulturell strukturieren,
einerseits zu schützen und andererseits sich ihrer zu bedienen,
so daß auf diese Weise die Polis, die Stadt Gestalt gewinnt.“*

Papst Benedict XVI.

Dieses Zitat stammt aus der Enzyklika *Caritas In Veritate* von Papst Benedict XVI., mit der er die christliche Nächstenliebe auf eindrucksvolle Weise in die Ökonomik überführt. Jedoch merkt er weiter an, die Schaffung von Institutionen allein genüge nicht, um der Menschheit die Erfüllung ihres Rechtes auf Entwicklung zu gewährleisten. Leider hätte man in der Vergangenheit in solche Institutionen ein übertriebenes Vertrauen gesetzt, so als könnten sie das ersehnte Ziel automatisch erlangen. In Wirklichkeit reichten die Institutionen allein nicht aus, denn die ganzheitliche Entwicklung des Menschen sei vor allem Berufung und verlange folglich von allen eine freie und solidarische Übernahme von Verantwortung.

Wer genau übernimmt aber eben diese Verantwortung? Der einzelne Spieler handelt – wie bereits gezeigt – eigeninteressiert und übernimmt nur in einem persönlichen und begrenzten Maße (nämlich im Rahmen der eigenen Freiheit) Verantwortung.⁵²² Weiterhin verbleiben Institutionen und Organisationen („Clubs“, Unterneh-

⁵²¹ Vgl. Beck (1997), Seite 11.

⁵²² In der Literatur findet sich als Alternative das Modell des „wohlwollenden Diktators“, der die Geschichte einer Gesellschaft von oben herab zu ihrem Wohle lenkt (vgl. Petersen (1996), Seite 92). Auf

men, Regierungen, NGOs) als Faktoren. Während Institutionen in der Lage sind, Verantwortung zu strukturieren⁵²³, können Organisationen (sowie deren Repräsentanten) tatsächlich als Verantwortungsträger identifiziert werden.

In seiner „Logik des kollektiven Handelns“ hat Mancur Olson (2004) argumentiert, dass gemeinsame Interessen in kleinen Gruppen sehr viel leichter realisiert werden können als in großen Gruppen⁵²⁴, was schlicht mit den empirischen Organisationsbedingungen zusammenhängt.⁵²⁵ Dies kann für große Gesellschaften als ein zentrales Problem identifiziert werden.⁵²⁶

Ferner besteht die Möglichkeit, dass Organisationen (z.B. NGOs) nicht etwa als legitime Interessenvertretung real existierender Anspruchsgruppen fungieren, sondern als Geschäftsmodell bzw. Selbstzweck Meinungen vorformulieren und mit eigenem nützigen Kampagnen Anspruchsgruppen werben.

4.5.5 Das Abstimmungsparadoxon nach Arrow

Zur Veranschaulichung der Interaktion von Akteuren innerhalb einer Gesellschaft sei folgend ein Blick auf ein einfaches Beispiel geworfen:

Das Unternehmen U produziert Bekleidung unter Zuhilfenahme von Färbungsmitteln. Die Farbreste werden in einem nahegelegenen Fluss entsorgt. Das Unternehmen möchte dies auch weiterhin tun, um unverminderte Gewinne zu erzielen. Eine NGO nimmt sich der Thematik an und agiert für ein Einstellen der Produktion, der Umwelt zuliebe.

Grund der Möglichkeit des Missbrauchs dieser Position soll dies im weiteren Verlauf jedoch nicht in Betracht gezogen werden.

⁵²³ Gegenstand der Theorie der Institutionenökonomik ist das Verhalten einzelner Akteure beim Zusammentreffen mehrerer Akteure in Interaktionen. Es wird hierbei unterschieden in Aktions- oder Handlungstheorie (Akteure folgen ihren Anreizen bzw. maximieren ihren Nutzen unter Nebenbedingungen), Interaktionstheorie (bei Interaktionen Konstellation gemeinsamer und konfligierender Interessen) und Institutionentheorie (Realisierung von Kooperationsgewinnen durch institutionelle Abstimmung der Handlungen der beteiligten Akteure) (vgl. Homann/ Suchanek (2005), Seite 20).

⁵²⁴ In den vergangenen rund 100 Jahren zeigte sich in der Existenz von Zentralverwaltungswirtschaften immer wieder, dass die Differenz von Ziel und Wirklichkeit, vom Verständnis, wie das Spiel gespielt werden soll und wie es wirklich gespielt wird, geradezu dramatisch groß werden konnte. In der Folge verschwand die Anreizkompatibilität im System oder anders: Investitionen in die Bedingungen der gesellschaftlichen Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil wurden tendenziell unterminiert.

⁵²⁵ Vgl. Suchanek (2015), Seite 227.

⁵²⁶ Hier sei auf die „Club-Theorie“ nach Buchanan verwiesen, der ähnlich wie Olson die optimale Mitgliederzahl eines Clubs im Hinblick auf Pareto-Optimalität focussiert.

Die Konfrontation ist vergleichsweise einfach. Es existieren zwei Parteien mit jeweils einem klaren Ziel. Die stärkere Partei wird sich (zumindest im ersten Spieldurchgang) durchsetzen. Im Ergebnis wird entweder produziert oder eben nicht.

Eine Entscheidungsfindung kann aber auch zwischen mehr als 2 Varianten geschehen. Stellen wir uns in o.g. Beispiel einmal vor, ein weiterer Akteur betritt das Spielfeld, etwa der Staat. Nehmen wir weiter an, der Staat sucht zu vermitteln, da er einerseits die Steuern des Unternehmens nur erhält, wenn dieses produziert, jedoch andererseits zufriedene Bürger (und Wähler) sowie eine (halbwegs) intakte Umwelt vorweisen möchte. Dies fordert einen Kompromiss, nämlich den einer reduzierten Belastung des Flusses bei Aufrechterhaltung der Produktion.

Der US-amerikanische Ökonom Kenneth Arrow hat hierzu ein Abstimmungsparadoxon entworfen, welches die Probleme der Abstimmung bei mehr als zwei Handlungsalternativen aufzeigt.

	Präferenz- ordnung	Abstimmung zw. A und B	Abstimmung zw. B und C	Abstimmung zw. A und C
A	A > B > C	A > B	B > C	A > C
B	B > C > A	B > A	B > C	C > A
C	C > A > B	A > B	C > B	C > A
Gesellschaft	-	A > B (2:1)	B > C (2:1)	C > A (2:1)

Abbildung 13: Abstimmungsparadoxon nach K. J. Arrow⁵²⁷

Gehen wir davon aus, dass alle drei Parteien (z.B. Unternehmen, Stakeholder und Staat) ein Ziel (A, B oder C) verfolgen und sich mit den anderen Parteien in Interaktion und Dialog befinden. Die Präferenzordnung wird als gegeben angenommen. In der Zeile *Gesellschaft* wird das Ergebnis der Verhandlungen aufgeführt. Hierbei ist erkennbar, dass keines der drei Ziele uneingeschränkt (also ohne Kompromiss) zustimmungsfähig ist. Es kommt im Ergebnis zu keiner (einstimmigen) Lösung.

Im konkreten Beispielfall der Farbreste-Entsorgung in einem Fluss ergäbe sich keine von allen Akteuren getragene Entscheidung. Dies würde aus Unternehmenssicht zu einem Verlust der License to Operate führen, dem Staat weniger Steuereinnahmen generieren und der NGO dennoch nicht den Erfolg einer gesamtgesell-

⁵²⁷ Adaptiert nach: Arrow (1966), in: Homann (1980), Abbildung 2 auf Seite 161.

schaftlich getragenen Entscheidung bescheren. In Summe betrachtet würden sich für alle Akteure bei kompromissloser Verfolgung ihrer Eigeninteressen weniger Vorteile als im Fall eines Konsenses ergeben.

4.6 Therapierungen in der Beziehung *Unternehmen-Stakeholder*

4.6.1 Der Stakeholder-Value-Ansatz

4.6.1.1 Eine Begriffsklärung

Von dem Begriff der Interaktion und der Betrachtung der Stakeholder ausgehend, soll im Folgenden das Unternehmen selbst als Ausgangspunkt und aktiver Akteur in den Mittelpunkt der Betrachtung rücken. Die Forschungsfrage ist an dieser Stelle die der Therapierung bislang aufgezeigter Problemfelder mit dem Ziel der gegenseitigen Besserstellung als Ergebnis der Interaktion.

Jahrzehnte lang war – insbesondere in der westlichen Welt – der Shareholder-Value-Ansatz, also die Konzentration auf Unternehmensgewinne und entsprechende Ausschüttung an die jeweiligen Anteilseigner, eine akzeptierte und angewandte Ausrichtung wirtschaftlicher Tätigkeit. Vor dem Hintergrund bislang in der vorliegenden Arbeit dargestellter aktueller Beziehungen *Unternehmen-Stakeholder* muss jedoch davon ausgegangen werden, dass diese Sicht – zumindest in einigen Teilen – überholt ist. Zwar nicht an ihre Stelle, wohl aber an ähnlich wichtige Position im Gesamtbild, ist der Stakeholder-Value-Ansatz getreten.⁵²⁸

Diesem Konzept zufolge, hat die Unternehmensführung nicht nur die Interessen der Anteilseigner, sondern aller Anspruchsgruppen zu berücksichtigen, um dauerhaft überlebensfähig zu sein.⁵²⁹ Erwähnt sei aber auch, dass nicht alle Stakeholder-Ansprüche legitim sein müssen und nicht alle legitimen Ansprüche in der Realität Berücksichtigung finden können.⁵³⁰ Aufgabe der Unternehmensleitung ist es hierbei, zwischen den unterschiedlichen Gruppen zu vermitteln, um die Kooperation im Rahmen der unternehmerischen Leistungserstellung zu sichern und gleichzeitig Kompromisse hinsichtlich der Verteilung des erwirtschafteten Unternehmenserfolgs auszuarbeiten.⁵³¹ Diese Zielstellung des Stakeholder-Managements benennt Brink

⁵²⁸ Vgl. Mayr (2010), Seiten 53 f.

⁵²⁹ Für weitere Recherchen siehe hierzu: Wall/ Schröder (2009).

⁵³⁰ Vgl. Mayr (2010), Seite 57.

⁵³¹ Vgl. Breuer et al. (2015), Seite 1.

(2005) als *strategischen Ansatz*, dem ein *normativer Ansatz* gegenübersteht.⁵³² Letzterer schreibt den Stakeholdern (bzw. ihren legitimen Interessen) aus Unternehmenssicht einen Wert zu, der über strategische Abwägungen zur Unternehmenssicherung hinausgeht. In diesem Zusammenhang propagieren Steurer et al. (2005) in einem Paper im *Journal of Business Ethics* Parallelen zwischen Stakeholder-Management und CSR.⁵³³

An dieser Stelle soll ein Blick auf die unternehmerische Praxis geworfen werden.⁵³⁴ Der Stakeholder-Value-Ansatz wird hierbei als Denkansatz „im Hinterkopf“ betrachtet, der die Spielzüge der Unternehmen im Sinne eines Spielverständnisses beeinflusst.⁵³⁵

4.6.1.2 Worst Case: Der Fall Müller-Milch

Die Molkerei Alois Müller GmbH & Co. KG, besser bekannt als *Müller-Milch*, ließ vor einigen Jahren bei den zuliefernden Bauern Gen-Soja und Gen-Mais verfüttern. Durch die NGO *Greenpeace* gelangte diese Information an die Öffentlichkeit.⁵³⁶ Im Spielverständnis der Verbraucher, die eine hochwertige, deutsche Marke kauften, war diese Praxis nicht akzeptabel. *Müller-Milch* selbst reagierte auf die Anschuldigungen aber mit dem Rückzug in die juristische Dimension. Der Versuch, eine Unterlassung der Veröffentlichungen durch *Greenpeace* zu erwirken, scheiterte jedoch. *Müller-Milch* trug Reputationsschaden davon, Kunden wanderten ab.

Müller-Milch setzte in diesem Fallbeispiel eigene Interessen zum eigenen Wohl (juristisch) durch. Ob diese Interessen (evtl.) auch zum Wohl der Stakeholder waren, ist nicht abschließend zu beurteilen. Schließlich könnte Gentechnik (theoretisch) in Zukunft als *gesundheitslich unkritisch* identifiziert werden, bei gleichzeitig niedrigerem Preis. In jedem Fall waren positive Aspekte der Gentechnik im Spielver-

⁵³² Vgl. Mayr (2010), Seite 58.

⁵³³ Vgl. Prexl (2010), Seite 82.

⁵³⁴ Im Sinne der eingangs erwähnten Konsensethik, als einem der grundlegenden Konzepte dieser Untersuchung, sei in diesem Kontext auf das Drei-Säulen-Modell (auch: Triple-Bottom-Line) der Nachhaltigkeit verwiesen. Es geht davon aus, dass nachhaltige unternehmerische Tätigkeit nur bei gleichzeitiger Berücksichtigung von umweltbezogenen, wirtschaftlichen und sozialen Aspekten erfolgreich sein kann (für weitere Recherchen siehe hierzu etwa: Elkington (2004)).

⁵³⁵ Während die Betriebswirtschaftslehre an dieser Stelle (also bei Bedienung der Anspruchsgruppen und gleichzeitiger Gewinnerzielung) von einer Win-Win-Situation sprechen würde, soll folgend aus volkswirtschaftlicher Sicht nach Rawls von Pareto-Superiorität gesprochen werden. Rawls geht an dieser Stelle von optimaler Güterverteilung unter der Maßgabe des Gerechtigkeitsprinzips aus (vgl. Rawls (1975), Seiten 88 ff.).

⁵³⁶ Für Hintergrundinformationen zur Fallstudie siehe etwa: Schreier (2013).

ständnis der Stakeholder nicht vorhanden. Diese – mit dem Spielverständnis des Unternehmens differente – Wahrnehmung der Situation führte letztlich zu einer „klaren Front“ zwischen den Akteuren.

Es wurde also kein Konsens unter den Akteuren erzielt, was zu einem Verlust der License to Operate führte. Der Fall *Müller-Milch* kann somit als Beispiel herangezogen werden, in dem unterschiedliche Spielverständnisse in Verbindung mit fehlenden Dialogen und einem Rückzug in die juristische Dimension dazu führten, dass Kooperationsgewinne der Interaktion ausblieben.

Dieses Worst-Case-Beispiel bezieht sich weder auf das Unternehmen als alleiniges Betrachtungsobjekt (Worst Case aus Unternehmenssicht in Form der Existenzbedrohung), noch auf eine reine Stakeholderorientierung (Worst Case aus Stakeholdersicht in Form von Ablehnung der an das Unternehmen gestellten Forderungen). Vielmehr meint Worst Case im vorliegenden Fall die Schlechterstellung aller Akteure, da das Unternehmen auf der einen Seite Gewinneinbußen und Existenzgefährdung hinnehmen musste und Stakeholder auf der anderen Seite in ihren Ansprüchen nicht ernst genommen wurden sowie (gefühl) minderwertige Produkte erhielten. Es handelt sich in der Fallstudie also um eine Minderung der gesamtgesellschaftlichen Wohlfahrt.

4.6.1.3 Best Case: Der Ausbau des Frankfurter Flughafens

Seit vielen Jahrzehnten wächst der Flughafen *Frankfurt am Main* mit dem Betreiber, der Fraport AG. Seit den 1990er Jahren regt sich bei den Anwohnern zunehmend Widerstand bezüglich des weiteren Ausbaus. Umweltverschmutzung, Lärmbelästigung und Lobbyismus waren nur einige Kritikpunkte der Stakeholder gegenüber dem Betreiber und seinen Absichten.⁵³⁷

Kritiker und Befürworter der Ausbaupläne nutzten im Vorfeld der juristischen Verfahren (Planfeststellung etc.) die Gelegenheit, in einem Mediationsverfahren in den Dialog zu treten. Dieser „runde Tisch“ schloss mit konkreten Empfehlungen ab und mündete in dauerhaftem Austausch der Anspruchsgruppen im *Regionalen Dialog-*

⁵³⁷ Für Hintergrundinformationen zur Fallstudie siehe etwa: Deutscher Fluglärmdienst e.V. (2015).

forum. Der Ausbau selbst wurde sodann – unter empfohlenen Einschränkungen – im Jahr 2014 genehmigt (Spielregel) und umgesetzt (Spielzug).⁵³⁸

Fraport setzte in diesem Fallbeispiel eigene Interessen zum eigenen Wohl (juristisch) durch. In Teilen können diese Interessen auch zum Wohl der Stakeholder angesehen werden, da positive, wirtschaftliche Aspekte in der Peripherie des Flughafens offensichtlich sind. Diese positiven Aspekte des Ausbaus waren im Spielverständnis der Stakeholder jedoch nur teilweise vorhanden. Die Betreibergesellschaft realisierte dies und passte wiederum das eigene Verhalten an die gestellten Forderungen der Stakeholder an. Diese Anpassung, nicht unbedingt von Wahrnehmung und Interpretation, wohl aber des Spielverständnisses führte letztlich zu einer „Aufweichung der Front“ zwischen den Akteuren und ermöglichte einen „Konsens im Dissens“. Nach wie vor waren also Stakeholder der Meinung, der Ausbau bringe mehr Nach- als Vorteile für sie, doch war ihnen durch den Dialog die Position von *Fraport* nun verständlicher. Auf der anderen Seite war das Unternehmen keineswegs der Meinung, Umwelt- und Anwohnerschutz habe äußerste Priorität im Bauvorhaben. Wohl aber war bewusst geworden, dass auch andere Anspruchsgruppen existieren, deren Belange nicht ohne Bedeutung sind.

Es wurde also ein Konsens unter den Akteuren erzielt (Shared Mental Models), was zu einer „Verlängerung“ der Gültigkeit der License to Operate führte. Der Fall *Fraport* kann somit als Beispiel herangezogen werden, in dem (zunächst) unterschiedliche Spielverständnisse in Verbindung mit Dialogen und Transparenz dazu führten, dass Kooperationsgewinne der Interaktion entstanden.

Dieses Best-Case-Beispiel bezieht sich weder auf das Unternehmen als alleiniges Betrachtungsobjekt (Best Case aus Unternehmenssicht in Form uneingeschränkter Wachstumsmöglichkeiten), noch auf eine reine Stakeholderorientierung (Best Case aus Stakeholdersicht in Form von vollständiger Durchsetzung aller gestellten Forderungen). Vielmehr meint Best Case im vorliegenden Fall die Besserstellung aller Akteure, da das Unternehmen auf der einen Seite Wachstumsmöglichkeiten bzw. Aussicht auf zukünftige Gewinne erhielt und Stakeholder auf der anderen Seite in ihren Ansprüchen ernst genommen wurden sowie Einschränkungen im Flughafen-Ausbau erreichen konnten. Es handelt sich in der Fallstudie also um eine Mehrung der gesamtgesellschaftlichen Wohlfahrt.

⁵³⁸ Dass bei derart weitreichenden Baumaßnahmen und der Polarisierungskraft der Thematik weiterhin Ausbaueegner existieren und agieren soll an dieser Stelle als mehr oder weniger unvermeidbar und der Fallstudie nicht abträglich konstatiert werden („Konsens im Dissens“).

4.6.1.4 Schlussfolgerungen des Stakeholder-Value-Ansatzes

Nachdem die Betrachtung des Stakeholder Value Ansatzes nunmehr über Worst Case zu Best Case führte, soll im Folgenden ein kurzes Resümee gezogen werden.

Im Fall *Müller-Milch* kam es zu keinem Dialog. Das Unternehmen kommunizierte also durch einen Monolog und den Rückzug in die juristische Dimension eine ablehnende Haltung den Stakeholdern gegenüber, mit bekannten Folgen für das Unternehmen selbst. Im Fall des Flughafen-Ausbaus hingegen lud das Unternehmen die Stakeholder bewusst auf der neutralen Plattform eines „runden Tisches“ zum Dialog ein und erreichte eine License to Operate. Die Tatsache, dass die Führung eines strukturierten Stakeholder-Dialoges hier aus Unternehmenssicht zum Erfolg führte, darf jedoch nicht dazu führen, dass Dialoge als Garant für den Erhalt der License to Operate erhoben werden. Gerade am Best Case des Frankfurter Flughafens wird deutlich, dass das Ergebnis eines Stakeholder-Dialoges zumeist einen „Konsens im Dissens“ darstellt, also viele Spieler nur im Kompromiss zustimmen und häufig auch einzelne Spieler dennoch dem Verhandlungsergebnis in Gänze nicht zustimmen. Diese, von der Mehrheit der Stakeholder überstimmten, Akteure können trotz ihrer geringen Anzahl durch Einzelklagen auf juristischem Weg oder gezielte PR-Aktionen gegen ein Unternehmen große Erfolge zu Lasten der gegenseitigen Besserstellung erzielen. Demnach sollten Dialoge nicht als „Allheilmittel“ in der Interaktion *Unternehmen-Stakeholder* betrachtet werden, wohl aber als elementarer Baustein einer gelingenden Interaktion zum gegenseitigen Vorteil. Dies jedoch unter der Maßgabe, eine Dialogbereitschaft beider Parteien vorliegen zu haben.

Hieraus ergeben sich zwangsläufig Fragen wie etwa, ob es eventuell in Einzelfällen besser sein könnte, keine Dialoge zu führen⁵³⁹, oder, was getan werden kann, um Dialoge im dargestellten Gefangenendilemma als dominante Strategie zu installieren. Da mit dem genannten Gefangenendilemma die höchste gesamtgesellschaftliche Wohlfahrt in der Kombination *Dialog/ Dialog* identifiziert wurde und die Ökonomische Ethik auf eben diese gegenseitige Besserstellung in der Interaktion abzielt, soll die Option, bewusst keine Dialoge zu führen, im Weiteren keine Betrachtung

⁵³⁹ Hier sei auf die Möglichkeit verwiesen, dass zwar ein Dialog zwischen Unternehmen und Stakeholdern zustande kommt, ein Nicht-Verstehen der gegnerischen Position jedoch eine gemeinsame Zielbildung versagt. Hierbei wären die Ressourcen, die die Spieler zur Kommunikation aufwenden (theoretisch) „verschwendet“.

erfahren. Die Frage der Ausgestaltung eines Dialoges bzw. die Transformation dessen in eine dominante Strategie aller Spieler bedarf allerdings sehr wohl gesonderter Untersuchung.

4.6.2 Thesen einer Ökonomischen Ethik der Dialoge

4.6.2.1 Ansätze nach Suchanek/ Broock

Zum Zweck der Betrachtung von Thesen einer Ökonomischen Ethik der Dialoge wird nachfolgend ein Paper von Suchanek/ Broock (2012) herangezogen.⁵⁴⁰ Hieraus sind für die Zielrichtung der vorliegenden Untersuchung fünf Kernthesen hervorzuheben, die einerseits bereits hergeleitete Zusammenhänge nennen, andererseits Perspektiven für die weitere Vorgehensweise liefern:

1. Stakeholder-Dialoge sind stets geprägt von gemeinsamen und konfligierenden Interessen.
2. Stakeholder-Dialoge sind stets geprägt von gemeinsamen und unterschiedlichen Moral- und Wertvorstellungen einerseits sowie Auffassungen über die Bedingungen der Praxis andererseits, insbesondere im Hinblick auf berechnete Interessen einzelner Stakeholder-Gruppierungen sowie angemessenen Maßnahmen zur Wahrung dieser Interessen.
3. Durch Stakeholder-Dialoge können Differenzen hinsichtlich unterschiedlicher Auffassungen bezüglich berechtigter Interessen bzw. empirischer Bedingungen zwar verringert, aber nicht grundsätzlich beseitigt werden. Gleiches gilt entsprechend für Interessenkonflikte. Daraus folgt, dass ein in diesem Sinne umfassender Konsens nicht erreichbar ist.
4. Stakeholder-Dialoge müssen darauf abzielen, am gemeinsamen Spielverständnis als wesentliche Grundlage der gesellschaftlichen Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil zu arbeiten und die bestehenden Gemeinsamkeiten („Vermögenswerte“) nicht aufs Spiel zu setzen.
5. Der wichtigste „Vermögenswert“ innerhalb von Stakeholder-Dialogen ist die wechselseitige Vertrauens- bzw. Glaubwürdigkeit. Dieser Vermögenswert verlangt von allen Beteiligten Investitionen in Werte (Solidarität, Respekt, Toleranz), Werke (verantwortliche Entscheidungen und Handlungen) und Worte (transparente und konsistente Kommunikation).

⁵⁴⁰ Suchanek/ Broock (2012), Seiten 4 ff.

Der hieraus abzuleitende Handlungsbedarf hinsichtlich der vorliegenden Untersuchung liegt vorwiegend in der Konkretisierung von Maßnahmen zur Erlangung der angestrebten gesellschaftlichen Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil bzw. aus Unternehmenssicht zur Gewinnung bzw. Erhalt einer License to Operate.

4.6.2.2 Praktische Operationalisierung des Dialoges

Die Operationalisierung der Ansätze nach Suchanek/ Broock zur Generierung einer stabilen License to Operate bedürfen zunächst einiger Orientierungspunkte⁵⁴¹, um konkretisiert werden zu können.⁵⁴² Genannt sei hier die konsistente Handlung eines Akteurs (hier des Unternehmens) in Form eines Versprechens als grundlegende Form individueller Selbstbindung gegenüber einem oder mehreren anderen Interaktionspartnern. Ergänzt ist dies zumeist durch Regeln, die als grundlegende Form kollektiver Selbstbindung interpretiert werden können und wiederum basieren auf Werten als zentrale Bezugspunkte eines (normativen) gemeinsamen Spielverständnisses.

Als „Dialoghilfen“ selbst bietet es sich etwa an, gemeinsame Interessen zu suchen und als Fundament des Dialogs zu nutzen, Konflikte näher zu beleuchten und zu managen.⁵⁴³ Letzteres spielt auf den „Konsens im Dissens“ an, in dem nicht alle Konflikte der Interaktion *Unternehmen-Stakeholder* gelöst und überwunden werden können, sondern gegebenenfalls als dauerhaft existent hingenommen werden müssen.

Bereits an verschiedenen Stellen der vorliegenden Untersuchung wurden Stakeholder als heterogene Persönlichkeiten identifiziert und mitunter kategorisiert. So präferiert auch Wieland eine Clusterbildung der Stakeholder nach relevant und irrelevant sowie eine entsprechende Priorisierung in der Interaktion.⁵⁴⁴ Hiervon ausgehend können – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – einige „Sofortmaßnahmen“ für relevante Stakeholder, bei Bekanntwerden einer relevanten Inkonsistenz im unternehmerischen Handeln, aufgeführt werden.⁵⁴⁵ Hierzu zählt etwa das Annehmen berechtigter Schuldzuweisungen an das Unternehmen als Adressaten („sich der Realität zu stellen“), das Einnehmen der Sicht des unparteiischen Beobachters

⁵⁴¹ Suchanek (2015), Seite 140.

⁵⁴² Ggf. in der kommunikativen Umsetzung u.a. mit Mitteln der klassischen Marketingwissenschaften.

⁵⁴³ Vgl. Suchanek/ Broock (2012), Seite 4.

⁵⁴⁴ Vgl. Wieland/ Schmiedeknecht (2010), Seite 22.

⁵⁴⁵ Vgl. Suchanek (2015), Seiten 317 ff.

zur Lagebeurteilung sowie das Überprüfen eigener Werte im Handeln (Leitbilder etc.).

Die Umsetzung dessen erfolgt nach Walter (2010) in der Interaktion *Unternehmen-Stakeholder* durch Zuhören, Dialogisieren und Involvieren.⁵⁴⁶ Insbesondere der letzte Aspekt des Involvierens kann als Zusammenfassung bereits hergeleiteter Fragmente wie Transparenz in der Kommunikation, Ernstnehmen gegnerischer Positionen und letztlich dem Dialog „auf Augenhöhe“ z.B. in Form der Installierung eines „runden Tisches“ als neutraler Diskussionsplattform interpretiert werden.

In der Theorie der Ökonomischen Ethik stellen hierbei Spielregeln die Pfeiler der Interaktion dar. Beispielhaft seien hier Gesetze oder Verordnungen staatlicher Instanzen genannt, die den Akteuren einen Handlungsrahmen vorgeben. Insofern können Spielregeln als eine „Infrastruktur der Freiheit“ bezeichnet werden.⁵⁴⁷ Das Verstehen gegnerischer Positionen durch Transparenz und Dialoge, daraus resultierendes Vertrauen der Interaktionspartner und letztlich eine zumindest ähnliche Wertebasis schaffen wiederum die Grundlage für eine gesellschaftliche Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil: Ein gemeinsames Spielverständnis.

4.6.2.3 Spielverständnis aus Dialogen

Die Ebene eines gemeinsamen Spielverständnisses stellt Unternehmen und Stakeholder vor verschiedene Herausforderungen. Aus Unternehmenssicht liegt die Wesentliche in der Unterscheidung, ob gestellte Ansprüche berechtigt sind, oder eben nicht. Diese Unterscheidung existiert jedoch nur, solange kein gemeinsames Spielverständnis vorherrscht. Ein grundsätzlich gemeinsames Spielverständnis zwischen Unternehmen und Stakeholdern kann aus Gründen der Komplexität, Informationsasymmetrien und schlicht durch unterschiedliche Rollen als unrealistisch eingestuft werden. Die *Erklärende Soziologie* begründet dies durch gesellschaftliche und kulturelle Prägung der Interpretation von Interaktionen seitens der individuellen Akteure.⁵⁴⁸ Ungeachtet dessen konstatiert Rettberg (1999) im Sinne eines „Konsens

⁵⁴⁶ Vgl. Walter (2010), Seiten 46 ff.

⁵⁴⁷ Nach Riede (2011) sei hier auf Einigungshindernisse kognitiver (z.B. Überbewertung eigener Standpunkte), struktureller (z.B. Vielzahl der Akteure und Kommunikationsstörungen) und strategischer Art (z.B. Nicht-Einhaltung von Spielregeln) verwiesen (vgl. Riede (2011), Tabelle 14 auf Seite 120).

⁵⁴⁸ Vgl. Treibel (2006), Seite 152.

im Dissens“ auf Grund empirischer Studien einen Bedeutungszuwachs von Unternehmensdialogen im Rahmen eines Interessenausgleichs mit Stakeholdern.⁵⁴⁹

Homann/ Blome-Drees schlagen zur Klassifizierung o.g. Ansprüche hierbei einen Dreischritt vor, der von (1) Universalisierbarkeitstest (Forderungen der Anspruchsgruppen sollen daraufhin geprüft werden, ob sie verallgemeinert werden können) über (2) eine Analyse der Rahmenordnung zu (3) einer Berücksichtigung im Unternehmen selbst⁵⁵⁰ führt.⁵⁵¹ Eine Variante, dieser Berücksichtigung im Unternehmen selbst nachzukommen, liegt in der Etablierung eines Leitbildes. Dieses ist nach Suchanek durch einen Dialogprozess zu begleiten, da so ein gemeinsames Spielverständnis entstehen kann.⁵⁵²

Die (identifizierten) berechtigten Ansprüche sind unter Berücksichtigung von Restriktionen durch Wettbewerb, Kosten und Zeit in die Bemühungen des Unternehmens zu integrieren. Diese Bemühungen des Unternehmens sollten darauf gerichtet sein, die Rahmenordnungen entsprechend der berechtigten Ansprüche so zu verändern, dass das zukünftige Auftreten potentieller relevanter Inkonsistenzen verhindert werden kann.⁵⁵³ Das bedeutet, Institutionen interagieren mit dem Ziel eines gemeinsamen Spielverständnisses bzw. der Generierung von Kooperationsgewinnen. Geschieht dies nicht einseitig, also unter Ausnutzung von Informationsüberlegenheit und der Ausbeutung der Interaktionspartner, sondern als Reziprozität, werden die Interaktionen bzw. die daraus resultierenden Kooperationsgewinne der Goldenen Regel der Ökonomischen Ethik gerecht.

Die verschiedenen Ansätze und Orientierungspunkte des vorliegenden Kapitels 4 führen als Ziel zu einem gemeinsamen Spielverständnis. Der Weg der Realisierung wiederum führt – wie bereits dargestellt – in erster Linie über Dialoge zwischen den Anspruchsgruppen. Offen bleibt die Frage der situationsadäquaten Ausgestaltung des Dialoges selbst, auch wenn hierzu bereits zahlreiche Einzelbeispiele aufgeführt werden konnten. Während Fisher/ Ury (1981) in ihrem Aufsatz „Getting to Yes“ noch auf prinzipiengeleitetes Verhandeln zwischen Akteuren dieser Interaktion abzielen,

⁵⁴⁹ Vgl. Rettberg (1999), Seite 123.

⁵⁵⁰ Liegen solche Defizite in der Rahmenordnung vor, so haben die Unternehmen die Verantwortung, Wege zu finden, um der moralischen Forderung unter Berücksichtigung der Wettbewerbsbedingungen nachzukommen.

⁵⁵¹ Vgl. Homann/ Blome-Drees (1992), Seiten 128 f.

⁵⁵² Vgl. Suchanek (2008), Seite 12.

⁵⁵³ Vgl. Homann/ Blome-Drees (1992), Seiten 171 ff.

tendiert ein jüngerer Ansatz (auf Coase aufbauend) zu interessenbasiertem Verhandeln.⁵⁵⁴ Gemeint ist das Harvard-Verhandlungskonzept.

4.6.3 Das Harvard-Verhandlungskonzept

Das Harvard-Verhandlungskonzept ist eine angelsächsische Methode, den Verhandlungsablauf zwischen Verhandlungspartnern zu standardisieren.⁵⁵⁵ Das Konzept wurde maßgeblich durch den US-amerikanischen Juristen Roger Fisher entwickelt und zielt auf eine konstruktive und einvernehmliche Lösung von Konflikten mit einer Win-Win-Situation für die Beteiligten.⁵⁵⁶ Bereits an dieser Stelle können deutliche Parallelen zur Konsensethik und dem Konstruktivismus mit Ziel der gegenseitigen Besserstellung im zweiten Kapitel der vorliegenden Arbeit festgestellt werden. Der Ansatz selbst fokussiert weiterhin auf dauerhafte, persönliche Beziehungen, was als Interaktionsmöglichkeit zukünftiger Handlungsbedingungen, oder in der Sprache der Ökonomischen Ethik als Ermöglichung zukünftiger Kooperationsgewinne, angesehen werden kann.⁵⁵⁷

In der Anwendung zeichnet sich dieses Konzept, das im Rahmen der vorliegenden Arbeit als praktische Ausgestaltung der Konsensethik bezeichnet werden könnte, durch eine klare Trennung von Sach- und Beziehungsebene, Interessenausgleich und der Suche nach Entscheidungsalternativen unter Verwendung neutraler Beurteilungskriterien aus. Im letzten Punkt darf erneut ein Bogen zur Theorie der Ökonomischen Ethik geschlagen werden, da neutrale Beurteilungskriterien stark an das Konstrukt des unparteiischen Beobachters erinnern. Mit ihrem Werk „Getting to Yes“ haben Fisher/ Ury (1981) einen zentralen Beitrag für die Verhandlungsführung geleistet. Sie gehen davon aus, dass effektive Verhandlungsführer in der Lage sind, kompetitives Verhandeln in eine gemeinsame Problemlösung umzuwandeln.⁵⁵⁸

⁵⁵⁴ Vgl. Schön (2003), Seite 95 und Riede (2011), Seite 99.

⁵⁵⁵ Als wahrscheinlich populärster Einsatz (bzw. Erfolg) des Konzepts in der praktischen Anwendung kann das so genannte Camp-David-Abkommen aus dem Jahr 1978 genannt werden. US-Präsident Jimmy Carter hatte hier zwischen Israel und Ägypten um Friedenssicherung im Nahen Osten geworben.

⁵⁵⁶ Vgl. Köster (2009), Seiten 63 f.

⁵⁵⁷ Aus Gründen des Umfangs, vor allem aber der Zielführung, soll an dieser Stelle auf eine Betrachtung des Human Resource Management -Teils des Konzepts verzichtet werden.

⁵⁵⁸ Vgl. Burgess/ Burgess (1997), in: Riede (2011), Seite 98.

Die konkrete Vorgehensweise fassen Gutjahr/ Nesgen wie folgt zusammen.⁵⁵⁹

1. Menschen und Probleme separiert betrachten
2. nicht Standpunkte verteidigen, sondern gemeinsame Interessen suchen
3. Optionen und Lösungsmöglichkeiten sammeln
4. neutrale Beurteilungskriterien zur Lösungsfindung hinzuziehen

Die Verhandlungsführung selbst kann nach Fisher et al. (1991) grundsätzlich sanft oder hart erfolgen. Der sanfte Verhandlungsführer sucht personenbedingte Konflikte zu vermeiden und macht Zugeständnisse, wohingegen der harte Verhandlungsführer jede Situation als Wettbewerb versteht und damit Beziehungen zu Verhandlungspartnern schädigt. Eine dritte Variante steht unter dem Motto „*soft on the people, hard on the problem*“ und meint einen Angriff von Problemen, ohne Beziehungen in der Interaktion zu schädigen.⁵⁶⁰

Große Bedeutung in der Umsetzung des Harvard-Verhandlungskonzeptes kommt einer offenen Kommunikation und einem freien Informationsaustausch der Parteien zu.⁵⁶¹ Im Wesentlichen sucht das Konzept also Emotionen auf ein Mindestmaß zu reduzieren und die Lösungsfindung zu versachlichen. Dies geschieht ggf. unter Zuhilfenahme neutraler Plattformen („runder Tisch“) und/ oder eines Mediators⁵⁶² sowie Selbstverpflichtungen einzelner Akteure hinsichtlich ihrer gegenwärtigen und zukünftigen Handlungen. Insbesondere letztere Option – bereits im Rahmen der vorliegenden Arbeit als Soft Law eingeführt – erfreut sich gegenwärtig zunehmender Realisierung durch Unternehmen.

⁵⁵⁹ Vgl. Gutjahr/ Nesgen (2009), Seiten 164 f.

⁵⁶⁰ Vgl. Riede (2011), Seite 99.

⁵⁶¹ Vgl. ebenda, Seite 98.

⁵⁶² Für weitere Recherchen siehe hierzu: Fisher et al. (2013).

5 Ein Praxisbeispiel in Deutschland

5.1 Ein Konflikt in der Praxis

Im Lauf dieses Kapitels sollen die bisher gelegten theoretischen Grundlagen der Ökonomischen Ethik an einer praxisorientierten Fallstudie Anwendung finden.

Untersuchungsgegenstand ist hierbei ein Unternehmen des Kali-Bergbaus, welches gegenwärtig mit schwindender gesellschaftlicher Akzeptanz des Kerngeschäftes auf Grund von Umweltproblematiken⁵⁶³ umgehen muss⁵⁶⁴, was zu Protesten der Stakeholder in Form von Demonstrationen, Leserbriefen und Klagen führt.

5.2 Der Untersuchungsgegenstand

5.2.1 Die K+S AG

Der Kasseler Konzern *K+S AG* fördert bzw. veredelt mineralische Rohstoffe in den Sparten *Kali- und Magnesiumprodukte* sowie *Salz*. Während der Geschäftsbereich *Salz* im Wesentlichen für Ernährung, Straßensicherheit und Pharma-Industrie tätig ist, beliefert der Bereich *Kali* hauptsächlich Agrarwirtschaft und Industrie. K+S ist hierbei der größte Salzproduzent der Welt und ein führender internationaler Kalianbieter. Mit über 14.000 Mitarbeitern weltweit erwirtschaftete der Konzern in 2015 rund 4,2 Mrd. € Umsatz und ein EBIT von ca. 782 Mio. €. ⁵⁶⁵

Der Geschäftsbereich der Kali- und Magnesiumprodukte – vertreten durch die K+S KALI GmbH – bietet für die globalen Kunden Düngemittel, Produkte für industrielle Anwendungen, hochreine Kalium- und Magnesiumsalze für die Pharma-, Kosmetik- und Lebensmittelindustrie sowie Bestandteile für die Herstellung von Futtermitteln in der Tierhaltung. Etwa die Hälfte der Umsatzleistung erfolgt in Europa, der Rest wird global realisiert, wobei dem südamerikanischen Raum und Asien eine besondere Bedeutung zukommt. Das umsatzstärkste Produkt des Geschäftsbereiches ist Kaliumchlorid. Dieser Einzeldünger kommt weltweit bei großen Anbaukulturen wie Ge-

⁵⁶³ Konkreter Anlass ist hier die Einleitung von salzhaltigen Abwässern in den Fluss „Werra“, die zwar regel- bzw. gesetzeskonform verläuft, jedoch im Spielverständnis der Stakeholder dennoch keine Berechtigung innehat. Auf eine weiterführende (technische und/ oder rechtliche) Darstellung kann an dieser Stelle verzichtet werden.

⁵⁶⁴ Siehe hierzu: Einheitsgemeinde Gerstungen (2014).

⁵⁶⁵ Vgl. K+S AG (2016a).

treide, Mais, Sojabohnen und Reis zum Einsatz. Damit leistet die Kali-Versorgung einen Beitrag für die globale Ernährung der Weltbevölkerung.⁵⁶⁶

Die vorliegende Dissertation befasst sich mit der K+S KALI GmbH als größter Gruppengesellschaft der K+S AG, welche an der hessisch-thüringischen Landesgrenze ihr förderstärkstes Kali-Bergwerk betreibt. Dieses Werk, das Werk Werra, beschäftigt rund 4.400 Mitarbeiter und ist nach dem Fluss *Werra*, an dem es gelegen ist, benannt.

Eine sozioökonomische Analyse aus dem Jahr 2013 zeigt, dass diese Produktionsstätte ein zentraler Baustein für die wirtschaftliche und demographische Entwicklung der Region *Ost-Hessen/ West-Thüringen* ist. Die Wechselwirkungen zwischen dem Vorhandensein von Arbeitsplätzen und der Bevölkerungsentwicklung werden hierbei belegt. Ohne die Arbeitsplätze des Werkes Werra sei mit einem deutlichen Rückgang der Bevölkerung zu rechnen, wobei insbesondere junge und gut ausgebildete Bevölkerungsschichten betroffen wären. Die erhebliche Lohn- und Gehaltssumme in einer Größenordnung von über 220 Mio. € (2012) kommt den Einzelhandels-, Dienstleistungs- und Handwerksbetrieben in der Region zugute.⁵⁶⁷

Mit rund 4.400 Beschäftigten des Werkes sowie rund 2.500 bis 3.000 indirekt Beschäftigten durch regionale Zulieferverflechtungen zählt die K+S KALI GmbH zu den bedeutendsten Arbeitgebern in der Region. Die Bedeutung des Kali-Werkes reicht über die abgegrenzte Untersuchungsregion hinaus.⁵⁶⁸

Auch fiskalische Wirkungen sind nachweisbar.⁵⁶⁹ Insbesondere über die Gewerbesteuern sowie die Anteile der Besteuerung der Lohn- und Gehaltssummen ergeben sich für die Kommunen im Umfeld erhebliche Einnahmen. Als Ergebnis sind Investitionen in den Städtebau, die soziale Infrastruktur sowie Freizeit- und Sporteinrichtungen feststellbar. Zudem kann davon ausgegangen werden, dass die positiven Wirkungen des Werks Werra auf Einkommen und Bildung auch Gesundheit und Lebenserwartung der lokalen Bevölkerung tendenziell begünstigen.⁵⁷⁰

⁵⁶⁶ Vgl. Leuninger/ Lüthi (2013), Seite 11.

⁵⁶⁷ Vgl. ebenda, Seite 38.

⁵⁶⁸ Vgl. ebenda, Seite 98.

⁵⁶⁹ Vgl. ebenda, Seite 103.

⁵⁷⁰ Vgl. ebenda, Seiten 111 ff.

Die Analyse von Leuninger/ Lüthi (2013) schließt nach Darstellung der einzelnen Faktoren wie folgt:

„Zusammenfassend ist festzuhalten, dass das Werk Werra der K+S KALI GmbH durch sein umfassendes Arbeits- und Ausbildungsplatzangebot, die enorme Lohn und Gehaltssumme der Beschäftigten (inkl. des steuerlichen Anteils), die eindeutig ermittelten Multiplikatoreneffekte auf die mittelständischen Unternehmen (Umsatzleistungen, Beschäftigungseffekte), die Gewerbesteuerzahlungen sowie die weiteren Kooperationsleistungen des Betriebs (u.a. Sponsoring, Bildungsprojekte) insgesamt eine positive Wirkung auf die sozioökonomischen Strukturen und Entwicklungen im regionalen Umfeld hat. Eine Kompensation dieser Aspekte durch andere (ökonomische) Aktivitäten ist aufgrund der strukturellen Rahmenbedingungen der Region ausgeschlossen.“⁵⁷¹

5.2.2 Die Eignung von K+S als Fallbeispiel

Die K+S AG gilt, mit ihrer 100%igen Tochter, der K+S KALI GmbH, seit Jahrzehnten als einer der führenden deutschen Düngemittelproduzenten. Das Unternehmen existiert (in verschiedenen Formen) seit über 100 Jahren. Auf Grund dieser Rahmendaten könnte der Schluss gezogen werden, dass hier ein nachhaltiges Geschäftskonzept zur Steigerung der gesamtgesellschaftlichen Wohlfahrt realisiert wird.

Seit einigen Jahren sieht sich K+S (fortfolgend kurz für: K+S KALI GmbH) allerdings umfangreicher Kritik von Stakeholder-Seite ausgesetzt. Gründe hierfür sind nicht etwa exorbitante Managervergütungen oder gar Massenentlassungen. Der Ausgangspunkt liegt vielmehr in der gesellschaftlichen Nicht-Akzeptanz von Umweltregularien, welche von staatlicher Seite gelten, bzw. den daraus resultierenden Handlungen (Spielzügen) von K+S. Insofern eignet sich K+S als Untersuchungsgegenstand, da Parameter wie etwa *wachsende Weltbevölkerung* und daraus resultierende *zunehmende Interaktionen* direkt angesprochen werden.⁵⁷² Im weiteren Verlauf wird dargestellt, dass K+S überdies in einem technisch und ökonomisch komplexen Umfeld agiert und diversen Spielregeln unterstellt ist.

⁵⁷¹ Leuninger/ Lüthi (2013), Seite 114.

⁵⁷² Auf Grund steigender Weltbevölkerung und damit steigender Rohstoff-Nachfrage, erhöht sich die Zahl der Interaktionen durch mehr Großhändler und Endkunden. In einem weiteren Schritt werden neue Bergwerke geteufelt, welche wiederum Regularien unterstellt sind und mit Anrainern bzw. Stakeholdern in Interaktion stehen.

Es ist hierbei zu hinterfragen, wie der Status der Reputation außerhalb von Börsen bzw. außerhalb von juristischen Dimensionen zu sehen ist.⁵⁷³ Hierbei ist auch zu betrachten, dass K+S überwiegend in ländlichen Regionen tätig ist und dort von Stakeholdern zumeist als einziger „greifbarer“ Großkonzern identifiziert wird. Dies schafft laborähnliche Bedingungen für den Dialog *Unternehmen-Stakeholder* und prädestiniert für die vorliegende Untersuchung.

5.2.3 Die Ausgrenzung politischer Einflussfaktoren

Der Untersuchungsgegenstand ist diversen Regularien unterstellt.⁵⁷⁴ Diese basieren auf Entscheidungen der Länder *Hessen* und *Thüringen*, der Bundesregierung oder europäischer Instanzen. Um die kommende Betrachtung von Unternehmen und Stakeholdern als Akteuren zielorientiert und *ceteris paribus* durchführen zu können, sollen im Folgenden (mit Ausnahme der Argumentation zu Abbildung 26) etwaige Einflussfaktoren politischer Machtwechsel keine Berücksichtigung finden.

5.2.4 Produktionsverfahren der Kali-Industrie

Für das Verständnis des Grundproblems der vorliegenden Fallstudie wird nachfolgend in der gebotenen Kürze und Vereinfachung das Grundprinzip der von K+S verwendeten Technologien zur Kali-Produktion vorgestellt.

Nachdem die Rohsalze bergmännisch gewonnen werden, erfolgt das Verbringen nach Übertage. Hier schließen sich – je nach angestrebtem Endprodukt – unter Zuhilfenahme von Wasser und Energie verschiedene Veredelungsmöglichkeiten an:

- Heißlöseverfahren
- Flotationsverfahren (Schaumschwimmverfahren)
- Elektrostatischer Trennprozess (ESTA®)⁵⁷⁵

Alle drei bekannten und eingesetzten Produktionsmethoden gewinnen einerseits Wertstoff aus dem Rohsalz, verursachen jedoch andererseits salzhaltige Rückstände, wie die folgende Abbildung darstellt.

⁵⁷³ Hier sei an das Modell der License to Operate erinnert.

⁵⁷⁴ Stellvertretend genannt seien hier etwa das Bundesbergrecht (BBergG) oder die Versenk- bzw. Einleiterlaubnis des Regierungspräsidiums Kassel.

⁵⁷⁵ Ein von K+S in den 1970er Jahren patentiertes, abwasserfreies Verfahren, das jedoch nicht für alle Produkte einsetzbar ist.

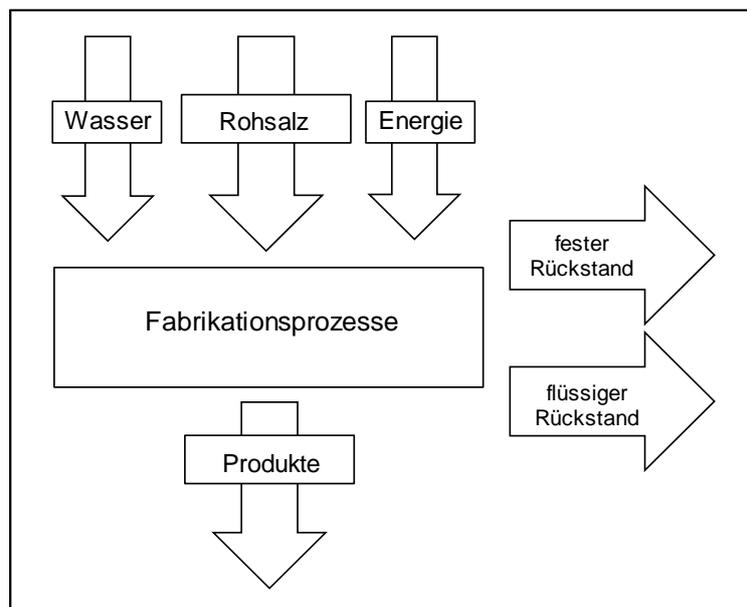


Abbildung 14: Grundschemata der Kaliproduktion⁵⁷⁶

5.2.5 Entsorgung von Rückständen

Die festen Rückstände der Kaliproduktion werden überwiegend überdüngend aufgehaldet. Die flüssigen Rückstände – und das sind gegenwärtig rund 7 Mio. m³ p.a. – werden (mit versalzten Regenwässern der Rückstandshalden) teils unterdüngend in einem sogenannten Plattendolomit versenkt, teils überdüngend in den Fluss *Werra* eingeleitet. Beide Varianten unterliegen festgesetzten Grenzwerten und bergamtlicher Aufsicht.

Eine rückstandsfreie Kali-Produktion wird immer wieder von Stakeholder-Seite propagiert und in verschiedenen Instituten getestet. Eine Realisierung erfolgte jedoch bis dato von keinem Anbieter. Dieser Thematik geht ein „runder Tisch“ der Werra-Weser-Anrainer unter dem Titel *„Abwasserfreie Kaliproduktion - Realität oder Utopie?“* nach.⁵⁷⁷

Ein Institut konkretisiert die Forderung nach abwasserfreier Produktion mit einer Projektidee, die durch verschiedene Versuche gefestigt wurde. Diese sieht eine Zusammenführung der Abstoßlösungen und deren mehrstufige Aufbereitung durch Eindampfen in Verbindung mit Kühlungskristallisation bis hin zur Gewinnung der vermarktungsfähigen Produkte vor. Die verbleibende Magnesiumchlorid-Lösung

⁵⁷⁶ Eigene Darstellung.

⁵⁷⁷ Vgl. Brinckmann (2014), Seite 2.

solle unter Zugabe von Additiven als Dickstoffversatz in Gruben Hohlräume gepumpt werden.⁵⁷⁸ Im Ergebnis stünde eine rückstandsfreie Kali-Produktion.

Das Umweltbundesamt fasste 2014 die Positionen und Ergebnisse des Runden Tisches, o.g. Instituts und K+S zusammen, um eine Empfehlung aussprechen zu können. Laut dieses Papiers existieren bisher nur Ideenbeschreibungen und Grobkonzepte der Eindampfungslösung sowie einige wenige Laborversuche und thermodynamische Betrachtungen zu Teilstromlösungen. Es fehlten bisher sowohl detaillierte Untersuchungen verschiedener Aufbereitungsprozesse für das gesamte Abwassergemisch als auch die endgültige Verfahrensauswahl als Grundlage für eine konkrete Anlagenkonzeption und -auslegung sowie für eine darauf gestützte seriöse Kostenschätzung. Veröffentlichte Standpunkte und Bewertungen bezögen sich lediglich auf Einzelaspekte der Techniken. Der technische Ansatz einer Eindampfungslösung sei technisch prinzipiell möglich, erfordere aber die Errichtung eines komplett neuen Kaliwerks zur Aufbereitung der Abwässer (einschließlich Kraftwerk, Eindampfanlagen, Kristallisation, Produktaufbereitung, Lager, Labore, Versatzanlage für den Dickstoffrest, Infrastruktur etc.). Ferner seien Verfahrenskombinationen von anderen Standorten mit anderen Konzentrationen und Zusammensetzungen der Salzlösungen nicht einfach auf das Werk Werra zu übertragen. Umfangreiche Forschungsarbeiten seien noch erforderlich, um einen optimalen und stabilen Aufbereitungsprozess mit einer hohen Produktausbeute zu erlangen. Die Entwicklungszeit hierfür wird vom vorschlagenden Institut und K+S auf 5-6 Jahre geschätzt. Die ökonomischen Planungen werden als mit hoher Unsicherheit behaftet angesehen. Im Ergebnis verwirft das Umweltbundesamt die Verfolgung dieses Ansatzes und empfiehlt vielmehr eine Pipeline für Abwässer an die Oberweser.⁵⁷⁹ Der hieraus entstehende positive Effekt für die Wasserqualität läge in einer kompletten Entlastung der Werra und einer Belastung der Weser, in die die Werra mündet. Allerdings würde sich hierbei die Abwassermenge auf Grund des bedeutend größeren Flusses weitaus geringer auf die Umwelt auswirken, da die gleiche Menge Salz auf mehr Wasser verteilt werden könnte.

Die Nichtdurchführbarkeit einer rückstandsfreien Produktion liegt also gleichermaßen in technischen wie ökonomischen Faktoren. Das Unternehmen sieht vielmehr die Empfehlung des Umweltbundesamtes als bindend an und entwickelt aktuell eine derartige Lösung. Parallel wird weiterhin an der Optimierung der Prozesse gearbeitet, um bei der bestehenden Produktion weitestgehend Abwässer einzusparen. Das

⁵⁷⁸ Vgl. K-UTEK AG Salt Technologies (2014), Seite 3.

⁵⁷⁹ Vgl. Umweltbundesamt (2014), Seiten 3 f.

Ergebnis kann der Abwasserentwicklung der letzten Jahre in der folgenden Abbildung entnommen werden.

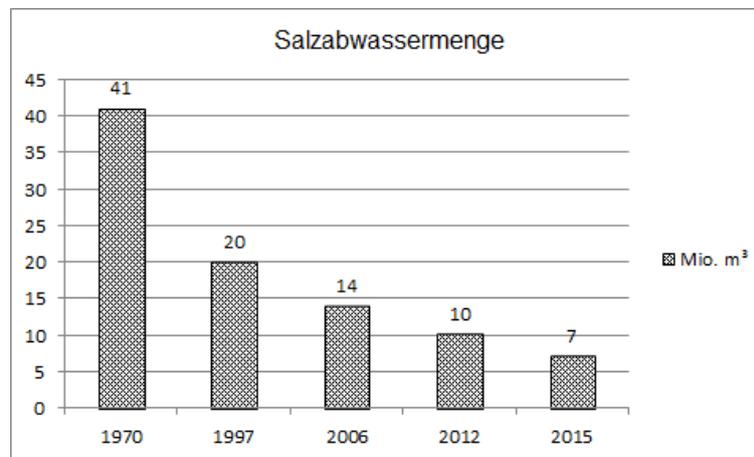


Abbildung 15: Entwicklung von Abwässern im Kali-Revier Werra⁵⁸⁰

Hieraus ersichtlich ist die Tatsache, dass die Kali-Industrie im Werra-Revier kontinuierliche Verminderungen der Umweltbeeinträchtigung durch salzhaltige Produktionsabwässer erreichen konnte.

5.2.6 Zwischenergebnisse

In der vorliegenden Fallstudie kann festgehalten werden, dass Kali-Rohstoffe von der Gesellschaft benötigt werden. Die Produktion selbst ist aus Unternehmenssicht auf Grund technischer und ökonomischer Gegebenheiten mit der Generierung von Abwässern verbunden. Dies begründet die Notwendigkeit der Entsorgung von belasteten Wässern. Die Entsorgung selbst erfolgt unter staatlicher Aufsicht, ist jedoch aus Sicht einiger Stakeholder als problematisch anzusehen, da der zwingende Anfall von Produktions-Abwässern nicht überall anerkannt ist.

Auf Grund komplexer technischer Hintergründe, bedarf es Vertrauen seitens der Stakeholder, hinsichtlich der Frage, ob das Unternehmen alles tut, um Umweltbelastungen zu minimieren. Dieses Vertrauen ist jedoch nicht bei allen Stakeholdern gegeben, was zu umfangreicher Kritik am Untersuchungsgegenstand führt. Dieser Konflikt soll nachfolgend näher betrachtet werden.

⁵⁸⁰ Adaptiert nach: K+S AG (2016b).

5.3 Konflikte im Praxisbeispiel

5.3.1 Der Zielkonflikt im Kali-Bergbau

*„Das Ziel eines Konflikts oder einer Auseinandersetzung
soll nicht der Sieg,
sondern der Fortschritt sein.“⁵⁸¹*

Joseph Joubert

Im Kali-Bergbau werden einige Stakeholder durch Tätigkeiten des Unternehmens direkt (negativ) beeinträchtigt. Positive Effekte des Bergbaus erfolgen lediglich indirekt⁵⁸² und in Form bewusster oder unbewusster Wahrnehmung durch die Stakeholder.⁵⁸³ Die geschilderte Entsorgungsproblematik von Rückständen führt zu Stakeholder-Protesten verschiedener Art, welche eine unbelastete Umwelt fordern. Einzelne Individuen sehen sich also durch die Unternehmenstätigkeit schlechter gestellt, wohingegen das Unternehmen die Aufrechterhaltung der Produktion anstrebt und moralisch zu begründen versucht. Dies wird folgend als Zielkonflikt dargestellt.

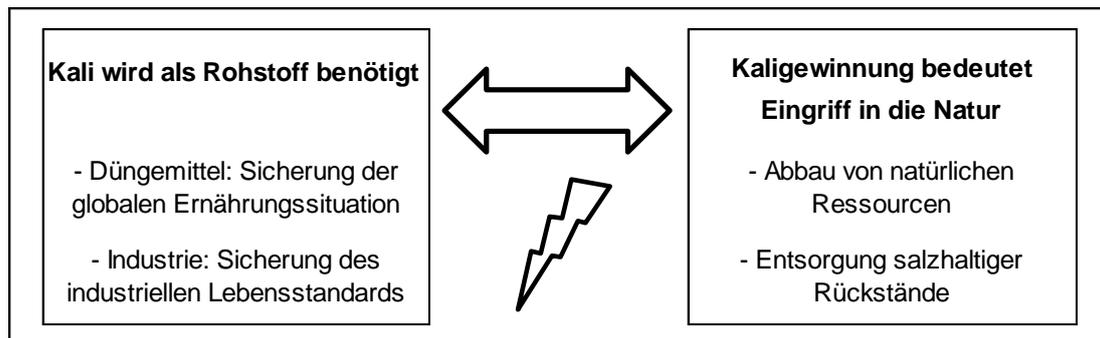


Abbildung 16: Zielkonflikt im Kali-Bergbau

Das Unternehmen begründet die Produktion mit dem globalen Bedarf der Gesellschaft und verweist auf die unabänderliche Beeinträchtigung der Natur. Ziel ist Produktion und Gewinngenerierung. Stakeholder hingegen fordern eine intakte Natur und lehnen Eingriffe, wie sie das Unternehmen vornimmt, ab. Das folgende Unterkapitel soll sich darauf aufbauend der Parteien des Konfliktes näher annehmen.

⁵⁸¹ Etwa in: Müller et al. (2014), Seite 15.

⁵⁸² Mitarbeiter direkt.

⁵⁸³ Hierzu zählen etwa Anrainer, die durch die maßgeblich durch K+S geprägte Wirtschaftsstruktur in der Region indirekt profitieren.

5.3.2 Die Konfliktparteien

Im vorliegenden Zielkonflikt des Kali-Bergbaus existieren zahlreiche Akteure. Aus Gründen der Ausrichtung der vorliegenden Untersuchung soll auf die Konfliktparteien *Unternehmen* und *Stakeholder* eingegangen werden.⁵⁸⁴

Das Unternehmen selbst definiert die eigene Produktion als wichtig für die Gesellschaft und erachtet alle erforderlichen Maßnahmen zum Umweltschutz für realisiert bzw. in Auftrag gegeben. Hierbei bezieht sich K+S auf die in Kapitel 5.2.5 dargestellte Handlungsempfehlung des Umweltbundesamtes, die sich aus verschiedenen Expertenmeinungen ergibt. Überdies verweist das Unternehmen auf die in Kapitel 5.2.1 dargestellten sozioökonomischen Hintergründe bzw. positiven Effekte des Kali-Bergbaus für die Region und darüber hinaus. Ziel von K+S ist die uneingeschränkte Aufrechterhaltung der Produktion.

Die Stakeholder als Akteure der Interaktion sind – im Gegensatz zu K+S – nicht als homogen zu betrachten. Es handelt sich vielmehr um eine Mischung verschiedener Gruppierungen, die Forderungen an das Unternehmen stellen. Ein Teil dieser Akteure respektiert den Bergbau mit seinen sozioökonomischen Effekten, inklusive der Umweltbeeinträchtigungen. Hierzu zählen insbesondere all diejenigen, die direkt von K+S profitieren, wie etwa Aktionäre, Mitarbeiter, Zulieferer etc. Ein weiterer Teil steht der Situation mehr oder weniger neutral gegenüber, so etwa Personen, die sich aus verschiedenen Gründen nicht als von der Kali-Industrie beeinträchtigt sehen oder es als gegeben hinnehmen. Ein anderer Teil der Stakeholder hingegen zweifelt die Notwendigkeit der Umweltbeeinträchtigungen an und fordert weitreichendere Maßnahmen, Drosselung oder gar Einstellung der Produktion. Diese Gruppierung ist für die vorliegende Untersuchung von besonderer Bedeutung, insbesondere, da sowohl Quantität (es kommt zu immer mehr Protesten) als auch Qualität (organisiertes Auftreten, Öffentlichkeitsarbeit, juristisches Vorgehen) der Aktivitäten gegen den Bergbau zunehmen. Aber auch dieser Teil der Stakeholder ist von großer Heterogenität geprägt. So bringen etwa Gemeinden juristische Klagen gegen das Unternehmen vor, Einzelpersonen veröffentlichen Leserbriefe in Lokalzeitungen oder Bürgerinitiativen/ NGOs organisieren Demonstrationen. So unterschiedlich die Vorgehensweisen dieser Stakeholder-Gruppen sein mögen, so ist ihnen doch das Ziel gemeinsam: Eine von Kali-Abwässern unbelastete Umwelt. Die

⁵⁸⁴ Bereits hier sei erwähnt, dass die Gruppierung der Stakeholder auf Grund ihrer Heterogenität im Folgenden weiterer Spezifizierung bedarf.

Stakeholder-Heterogenität ist zusammenfassend der folgenden Abbildung zu entnehmen.

Anteil am Unternehmenserfolg	Status	Aktivität	Beispiele
direkte Profiteure	aktiv	unterstützen K+S bei Kundgebungen	Mitarbeiter
direkte Profiteure	passiv	schätzen K+S als Partner, stehen Umweltthematiken aber evtl. kritisch gegenüber	Zulieferer, Aktionäre
indirekte Profiteure	aktiv	sehen K+S als Partner, mit dem Lösungen gefunden werden müssen	Politik, Behörden
indirekte Profiteure	passiv	schätzen K+S als Partner, stehen Umweltthematiken aber evtl. kritisch gegenüber	Anwohner
Nicht-Profiteure bzw. indirekte Profiteure, die sich als Nicht-Profiteure sehen	aktiv	Demonstrationen, Leserbriefe, Klagen	NGO, Einzelpersonen
Nicht-Profiteure	passiv	ignorieren positive wie negative Effekte von K+S	Bürger im weiteren Umfeld

Abbildung 17: Stakeholder-Gruppierungen im Kali-Bergbau

Die Aktivitäten, die im Kali-Bergbau aus Sicht von K+S als Gefahr für die License to Operate gelten müssen, gehen hiernach im Wesentlichen von Nicht-Profiteuren bzw. empfundenen Nicht-Profiteuren aus. Für den weiteren Verlauf der Untersuchung sollen daher insbesondere NGOs und Einzelpersonen dieser Teilbereiche betrachtet werden, denen K+S mit dem dargestellten Zielkonflikt als Partner der Interaktion dient.

5.3.3 Zwischenergebnisse

Als Zwischenergebnis können gegensätzliche, unterschiedliche Sichtweisen der Konfliktparteien hinsichtlich Kali-Produktion bzw. der daraus resultierenden Umweltbeeinträchtigungen diagnostiziert werden. Da die Fronten als verhärtet betrachtet werden müssen, ist nicht von einer kurzfristigen und einfachen Lösung auszugehen. Auf Grund des drohenden Verlustes der License to Operate für den Untersuchungsgegenstand soll folgend eine Betrachtung vor dem Hintergrund der Ökonomischen Ethik erfolgen.

5.4 Ökonomische Ethik im Kali-Bergbau

5.4.1 Die Verursachung von Umweltbeeinträchtigungen

Die Kali-Industrie kann in der vorliegenden Fallstudie eindeutig als Verursacher von Umweltbeeinträchtigungen identifiziert werden. Schwieriger wird nachfolgend die Klassifizierung von Stakeholder-Ansprüchen in *berechtigt* und *unberechtigt*. Insbesondere unterschiedliche Sichtweisen und Definitionen von Umweltbeeinträchtigung erschweren diese Unterscheidung. Dies kann aus Sicht von Unternehmen der Kali-Industrie zu einer (unbeabsichtigten) Nichtbeachtung berechtigter Ansprüche führen und weitreichende Folgen für die Interaktion *Unternehmen-Stakeholder* mit sich bringen.

Mit Stand des Jahres 2016 gilt, dass kein Kali-Werk weltweit komplett rückstandsfrei produziert.⁵⁸⁵ Allerdings ist eine Eindämmung der Umweltbeeinträchtigung durch Modernisierung technischer Anlagen möglich. Die in Kapitel 4.4.1.2 genannten Ankerwerte bzw. hedonistischen Anpassungen führen gemäß skizzierter Interaktion im Fall der Kali-Industrie jedoch zu immer weiter gefassten Stakeholder-Ansprüchen. Diese sind – mit Blick auf beide betrachteten Konfliktparteien – aus Stakeholder-Sicht als *berechtigt* zu betrachten, da ja Forderungen in der Vergangenheit unternehmensseitig zunächst ebenfalls als *unrealistisch* bezeichnet und letztlich doch erfüllt werden konnten.⁵⁸⁶

An dieser Stelle sei erwähnt, dass zahlreiche Unternehmen mit vergleichbaren Problematiken auf die Option von Ausgleich- und Ersatzmaßnahmen zurückgreifen.

⁵⁸⁵ Vgl. K+S (2016c).

⁵⁸⁶ Und somit zu veränderten Interaktionsbedingungen führten.

Dies meint den Versuch einer Kompensation von negativer Umweltbeeinflussung einerseits mit umweltfördernden Maßnahmen (z.B. Aufforstung, Renaturierung etc.) andererseits. Allerdings wird diese Verfahrensweise – in einer aktuellen Studie im Bereich der Windkraft untersucht – mitunter von kritischen Stakeholdern als „Ablasshandel“ interpretiert.⁵⁸⁷ Hinsichtlich eines Kompromisses der Konfliktparteien im Kali-Bergbau soll diese Option jedoch nicht außer Acht gelassen werden.

Die eingangs in diesem Kapitel angesprochene Klassifizierung in berechnigte und unberechnigte Ansprüche von Stakeholdern an das Unternehmen als Problemstellung, wird an dieser Stelle um die Facette der Informationsasymmetrien erweitert. So ist es für einen Stakeholder im vorliegenden Fallbeispiel in der Regel nicht möglich, alle technischen Hintergründe im Detail zu kennen. Andersherum kann es einzelne Stakeholder (z.B. aus NGOs) geben, die in speziellen Bereichen über mehr Wissen, als einzelne Unternehmensvertreter verfügen.⁵⁸⁸ Diese Asymmetrien generieren von Unternehmen zu Stakeholder und vice versa unterschiedliche Ausgangssituationen für eine Interaktion sowie die Möglichkeit zur Ausbeutung des Interaktionspartners. So könnte etwa der Kali-Produzent behaupten, es gäbe keine möglichen weiteren Verbesserungen der Umweltsituation, obwohl diese lediglich ökonomisch für ihn nicht interessant, wohl aber existent sind. Die Frage lautet also, wie ein „wissender“ Spieler einen „Unwissenden“ aufklären kann, oder umgekehrt, wie Ansprüche beider Parteien als berechnigt oder unberechnigt eingeordnet werden können.

Eine Aufklärung allein begründet jedoch nur das Verstehen der gegnerischen Position. Das ist zwar ein Anfang, aber keineswegs ausreichend, um gemeinsame Werte und Ideale im Sinn des praktischen Syllogismus zu erlangen. Hierfür bedarf es vielmehr des Arbeitens an einem gemeinsamen Spielverständnis, insbesondere um die aufgeklärten gegnerischen Positionen nicht nur zu kennen, sondern auch zu respektieren. Die vorliegende Untersuchung identifiziert als Mittel hierfür den Dialog.

5.4.2 Der „Schleier des Nichtwissens“

Unternehmen und Stakeholder stehen vor der Aufgabe, Entscheidungen über die Zukunft der Kali-Industrie in Deutschland herbeizuführen. Es ist hierzu anzumerken,

⁵⁸⁷ Vgl. Aurich (2014), Seiten 1 ff.

⁵⁸⁸ Dies dürfte im vorliegenden Fall auf Grund der Komplexität der Materie jedoch weitaus weniger der Fall sein.

dass ein rationales Individuum aus Gründen der Realisierbarkeit nicht darauf bestehen wird, alle Entscheidungen einstimmig zu treffen, was vor allem Entscheidungen über die Regeln betreffen dürfte. Die Chance, Einstimmigkeit über eine Spielregel zu erreichen, kann durch die Einführung eines „Schleiers des Nichtwissens“⁵⁸⁹ erhöht werden.⁵⁹⁰ Notwendig wird dies, um zu verhindern, dass Akteure konsensfähigen Regeln nicht zustimmen.⁵⁹¹ Im Gegenzug bedarf ein gesellschaftlicher Konsens in der Vertragstheorie also Parteien, die Entscheidungen unter unklaren Kenntnissen der Möglichkeiten und ihrer Auswirkungen treffen.

Dieser Konsens wurde im Jahr 2009 zwischen dem Land *Hessen*, dem Freistaat *Thüringen* und K+S in Form einer Vereinbarung zur weiteren Vorgehensweise in der Kali-Produktion konstatiert. Um diesen gesellschaftlichen Konsens jedoch dauerhaft erhalten zu können, bedarf es der Betrachtung aktueller Umsetzungen durch gewählte Volksvertreter. So leisteten zahlreiche Oppositions-Parteien Widerstand gegen diese Vereinbarung, wie etwa die SPD im Thüringer Landtag.⁵⁹² Der Koalitionsvertrag des Landes *Hessen* aus dem Jahr 2009 befürwortete noch alle Punkte o.g. Vereinbarung⁵⁹³, wengleich unter leichten Einschränkungen, wohingegen der Koalitionsvertrag des Jahres 2014 in der folgenden Passage bereits eine Ablehnung bisheriger Entsorgungswege von K+S beinhaltet, ohne jedoch die Kali-Industrie per se in Frage zu stellen:⁵⁹⁴

„Die Koalition verfolgt das Ziel, die Belastung des Grundwassers und des Oberflächenwassers im Naturraum Werra-Weser durch Salzabwässer dauerhaft zu beenden. Dies wollen wir im Einklang mit der Sicherung der Zukunftsfähigkeit des Kali-Standortes in Nordhessen und der vielen tausend Arbeitsplätze erreichen. Grundlage für unser Handeln sind die Empfehlungen des Runden Tisches „Gewässerschutz Werra/Weser und Kaliproduktion“.“

Eine deutlichere Ablehnung erfährt die Kali-Industrie durch den Koalitionsvertrag des Freistaates *Thüringen* aus dem Jahr 2014.⁵⁹⁵ In allen hier angesprochenen Umsetzungen der Politik sind identische Thesen angesprochen, nur in der Gewichtung der Bedeutung existieren Unterschiede. Konkret seien im Folgenden zwei Thesen genannt und näher betrachtet. Beide sind Bestandteil der genannten öffentlich-

⁵⁸⁹ Aufderheide (1994) stellt hierzu fest, dass Buchanan zunächst von einem sehr dichten Schleier ausgegangen war, jedoch ab 1975 hiervon (bis auf wenige Ausnahmen) Abstand nahm, da er die Rationalität der Akteure anzweifelte, einstimmig einen intransparenteren Schleier zu befürworten, siehe hierzu: Leschke/ Pies (2000), Seite 159.

⁵⁹⁰ Vgl. Homann/ Pies (1996), Seite 161.

⁵⁹¹ An dieser Stelle sei auf die bereits vorgestellten Ansätze wie etwa dem der *Konsensethik* und der *Shared Mental Models* verwiesen.

⁵⁹² Vgl. Becker (2009), Seite 1.

⁵⁹³ Vgl. Freistaat Thüringen (2009), Seite 45.

⁵⁹⁴ Vgl. Land Hessen (2014), Seite 15.

⁵⁹⁵ Vgl. Freistaat Thüringen (2014), Seiten 35 f.

rechtlichen Vereinbarung über einen Gesamtrahmen für eine nachhaltige Kaliproduktion in Hessen und Thüringen.⁵⁹⁶

1. *„Die Vertragspartner bekennen sich gemeinsam zu dem Ziel, die Kaliproduktion in Hessen und Thüringen auf dem heutigen Produktionsniveau im Sinne eines nachhaltigen wirtschaftlichen Handelns und eines schonenden Umgangs mit der Umwelt für die künftigen Jahrzehnte fortzusetzen und zu sichern.“*
2. *„Sie lassen sich dabei von einer Gleichrangigkeit der ökologischen, ökonomischen und sozialen Ziele [zum gegenseitigen Vorteil] leiten.“*

Die empirischen Bedingungen des Kali-Bergbaus in Deutschland lassen hier folgende Spezifizierung zu:

Ad 1)

- a) Nicht jeder Akteur partizipiert direkt am Unternehmenserfolg durch Einkommen oder Dividenden.
- b) Nicht jeder Akteur partizipiert indirekt am Unternehmenserfolg durch Umverteilung von Sozialabgaben der Mitarbeiter oder öffentliche, durch Gewerbesteuer finanzierte, Leistungen.
- c) Nicht jeder Akteur verfügt über eine vom Kali-Bergbau unbeeinflusste Umwelt.

Da soziale und wirtschaftliche Ungleichheiten identifiziert werden können, ist der zweite Punkt von Bedeutung.

Ad 2)

- a) Jedermanns Vorteil ist bei vorliegender Umweltbeeinträchtigung eine Frage der Interpretation bzw. des Spielverständnisses.
- b) Abhilfe kann die Verwendung der Sicht eines unparteiischen Beobachters verschaffen.
- c) Ein Austausch der Konfliktparteien zur Generierung eines gemeinsamen Spielverständnisses kann dann durch Positionen in der Interaktion entstehen. Konkret bedarf es einer Position der Stakeholder, deren Stimme auch gehört wird (etwa ein „runder Tisch“).

Geht man nun davon aus, dass beide Konfliktparteien über Positionen in einer Plattform der Interaktion (z.B. „runder Tisch“) verfügen, ergibt sich die Frage, inwieweit

⁵⁹⁶ Land Hessen/ Freistaat Thüringen/ K+S KALI GmbH (2009), Seiten 1 f.

die Spieler zur Kooperation bereit sind. Dies wird folgend mit Hilfe des Gefangenendilemmas illustriert.⁵⁹⁷

		Stakeholder	
		Kooperieren	Defektieren
Unternehmen	Kooperieren	3 , 3	0 , 4
	Defektieren	4 , 0	1 , 1

Abbildung 18: Gefangenendilemma im Kali-Bergbau

Die Konfliktparteien haben hierbei grundsätzlich die Option zu kooperieren, also kompromissbereit auf die Gegenpartei zuzugehen sowie eigene Positionen, Ansprüche und Ziele, aber auch eigene Möglichkeiten im Sinne einer Transparenz offenzulegen. Dem gegenüber steht die Option der Defektion, also des Ablehnens eines Kompromisses. Der Kompromiss für Stakeholder liegt in der Inkaufnahme von Umweltbeeinträchtigungen durch die Kali-Produktion, da diese gänzlich ohne Rückstände (gegenwärtig) nicht realisierbar ist. Ein Kompromiss aus Unternehmenssicht liegt etwa in Investitionen in moderne, Abwasser sparende Technik, Ausgleich- und Ersatzmaßnahmen wie z.B. durch Renaturierungen und Aufforstungen im Unternehmensumfeld oder, in letzter Konsequenz, auch in der Drosselung der Produktion zur Abwasserreduzierung. Dieser Kompromiss würde jedoch bedeuten, dass Stakeholder zunächst die License to Operate unter unveränderten Bedingungen erteilen, um dem Unternehmen die Möglichkeit zu geben, Investitionsmittel zu erwirtschaften und Versuche in der Produktion für eine mittelfristige Verbesserung der Umweltsituation umzusetzen. Das Unternehmen wiederum muss für einen Kompromiss Mittel investieren bzw. auf Gewinne verzichten, ohne eine sofortige Wirkung hinsichtlich der License to Operate erzielen zu können.⁵⁹⁸ Da ein Kompromiss also für beide Konfliktparteien mit Investitionen in die Bedingungen der gesellschaftlichen Zusammenarbeit verbunden ist, die nicht zwingend sofortige Verbesserung der eigenen Situation bewirken, erscheint die Defektion als dominante Strategie in diesem Spiel. Hierbei erfolgt Ausbeutung unternehmensseitig durch weitere Produktion im Rahmen der Spielregeln, wissend, dass die daraus resultierenden Umweltbeeinträchtigungen im

⁵⁹⁷ An dieser Stelle wird für die Betrachtung vereinfachend davon ausgegangen, dass alle Akteure (insbesondere Stakeholder) auch in der Lage sind, zu defektieren.

⁵⁹⁸ Diese ist zwar im vorliegenden Beispiel ohnehin vorhanden, die Verlängerung der Gültigkeit durch die Kooperation des Unternehmens ist jedoch nicht unmittelbar zu erkennen.

Spielverständnis einiger Stakeholder nicht geduldet werden. Stakeholder hingegen beuten dahingehend aus, dass durch konsequente Ablehnung von weiteren Verhandlungen dem Unternehmen die Option eines Dialoges entzogen wird. Um letztlich die Forderung eines Ergebnisses im Sinne der Goldenen Regel zu erfüllen (hier: 3,3), bedarf es Strategien, das Kooperieren als dominante Strategie in die Interaktion zu implementieren.

Eine Variante der Realisierung kann im Faktor *Vertrauen* gesehen werden. Hierbei kooperieren die Konfliktparteien, um ein gemeinsames Ergebnis im Sinne der Goldenen Regel der Ökonomischen Ethik zu erreichen. Da in der vorliegenden Fallstudie eine gemeinsame Vertrauensbasis jedoch nicht gegeben scheint, muss diese Umsetzung – zumindest gegenwärtig – als unrealistisch betrachtet werden. Getreu dem Motto „*Vertraue, aber prüfe nach!*“ erscheint vielmehr eine Transparenz von Nöten, die der jeweils gegnerischen Partei die eigene Position vermittelt. Hiervon ausgehend sind beiden Konfliktparteien jeweils die eigene und fremde Position bekannt. Dies kann wiederum als Grundlage dienen, die Interessen anderer Akteure in die eigene Position einzubeziehen und/ oder die Sicht eines unparteiischen Beobachters zu nutzen. Als Ergebnis der neutralen Sicht auf Konflikte kann ein gemeinsames Spielverständnis generiert werden, um die Defektion in der Interaktion zu vermeiden und Regeln zu finden, denen alle Akteure zustimmen. Die hierfür als notwendig anzusehende Transparenz ist Gegenstand des folgenden Unterkapitels.

5.4.3 Transparenz

*„Male mich wie ich bin.
Wenn du die Narben und Falten fortläßt,
zahle ich dir keinen Schilling.“⁵⁹⁹*

Oliver Cromwell

Das vorhergehende Kapitel hat aufgezeigt, dass ein Ausschluss von Wissen in Form eines „Schleiers des Nichtwissens“ als weitgehend nicht realisierbar eingestuft werden muss. Am Fallbeispiel hat dies zur Folge, dass Transparenz auf der einen Seite von Stakeholdern gefordert wird⁶⁰⁰, andererseits durch Branchen-Vertreter nur selektierte Informationen veröffentlicht werden. Der Grund hierfür ist in Wettbe-

⁵⁹⁹ Etwa in: <http://gutezitate.com/zitat/268753>.

⁶⁰⁰ Vgl. Kreisvorstand Bündnis 90/ Die Grünen Hersfeld-Rotenburg, in: Kreisanzeiger 7./ 8. Mai 2016, Seite 2.

werbsgeheimnissen und laufenden Entwicklungen, vor allem aber in der Komplexität der Zusammenhänge und strategischem Verhalten der Interaktionspartner zu finden. Es scheint also adäquat, der geforderten Transparenz aus Unternehmenssicht gerecht zu werden, um Informations-Asymmetrien abbauen zu können, jedoch bei laufenden Forschungen und Entwicklungen aus Gründen des Wettbewerbs selektiv auf Informationsfluss zu verzichten. Bei dieser „pragmatischen“ Transparenz bedarf es sodann des Konsenses aller Parteien hierüber, dass das Unternehmen nichts Wesentliches verschleiert, also alle notwendigen Informationen zur Erteilung einer License to Operate vorliegen. Konkret betrifft dies einzig den Fall, dass K+S neue Produktionsverfahren testet, die Ergebnisse dieser Tätigkeit jedoch erst bei Abschluss der Forschungsprojekte vorlegen muss. Da auf Grund keiner vollständigen Transparenz von Stakeholder-Seite keine Kontrolle über den Zustand der Transparenz vorgenommen werden kann, bedarf es einer Vertrauensbasis zwischen den Akteuren. Dies meint in erster Linie, dass den Aussagen des Unternehmens hinsichtlich der Modernität der Produktionsverfahren vertraut wird.

Nachfolgend sind die Faktoren und Probleme der Unvollständigkeit der Transparenz genannt und näher betrachtet:

1. Nutzung von Gemeingütern als Problem der Ressourcenknappheit
2. Komplexität
3. Heterogenität der Konfliktparteien
4. Washing

Die Untersuchung dieser vier Teilbereiche bildet für den weiteren Verlauf eine Grundlage zum Verstehen und Überwinden von Problemen in der Interaktion *Unternehmen-Stakeholder*.

Ad 1)

Eine der ursprünglichsten, doch bis heute wichtigen Formen der Kooperation besteht darin, gemeinsam verfügbare Güter zu nutzen, ohne sie dabei zu zerstören. Zu diesen Gütern zählen etwa Weiden, Fischereigründe, Wälder, auch die Ozeane oder die Atmosphäre. Charakteristisch für solche Güter ist einerseits eine nur schwer mögliche Zugangsbeschränkung, d.h. der Einzelne kann diese Güter nutzen, und andererseits eine begrenzte Nutzbarkeit des Gutes.⁶⁰¹ Ein solches Gemeingut kann die Qualität von Wasser in einem Lebensraum darstellen. Dieses ist allen mehr oder weniger frei zugänglich, kann jedoch durch Verunreinigung in seiner

⁶⁰¹ Vgl. Suchanek (2014), Seiten 69 f.

Nutzbarkeit Einschränkungen (für alle) erfahren.⁶⁰² Die besondere Problematik im vorliegenden Fall ist darin zu sehen, dass Stakeholder zwar an der Beeinträchtigung des Gemeingutes partizipieren, an Gewinnen des Verursachers jedoch nur mittelbar beteiligt werden⁶⁰³ und diese Beteiligung nicht oder nur bedingt realisieren. Ferner ist Stakeholdern häufig auf Grund von Informations-Asymmetrien keine Einsicht in das Ausmaß der Umweltbeeinträchtigung gegeben.

Ad 2)

Die Gewinnung und Produktion von Kali wurde über Jahrhunderte entwickelt und trägt in der Fülle aller Prozesse einen hohen Grad an Komplexität in sich. Die Kenntnis von Wirkzusammenhängen von Produktion und daraus resultierender Umweltbeeinflussung sind nicht leicht verständlich und nur schwer in Informationsveranstaltungen kurzer Dauer vermittelbar. In der Folge kommt es zu Vereinfachungen und Kürzungen in der Darstellung, welche durch einige Stakeholder als „Verschweigen“ interpretiert werden und mitunter zu falschen Schlussfolgerungen führen können.

Ad 3)

Die Heterogenität der Konfliktparteien bzw. deren Vertretern ist zu unterscheiden nach Stakeholdern und Unternehmen. Auf der einen Seite sind Stakeholder-Gruppierungen nicht als homogen anzusehen. Beispielhaft hierfür sei auf die vorgestellten Modelle der *Maximizer* und *Satisficer*⁶⁰⁴ sowie auf Nimbys verwiesen. Ein *Maximizer* könnte beispielsweise Kompromisse hinsichtlich der Umweltbeeinträchtigungen grundsätzlich ablehnen, da er für sich das Maximum erreichen möchte; Ein *Satisficer* hingegen könnte sich mit einer Verbesserung der Situation zufrieden geben und einen Kompromiss eingehen. Für Anspruchsgruppen motivierend (und das Unternehmen ggf. erschwerend) kommt die Tatsache hinzu, dass nach Olson⁶⁰⁵ unter bestimmten Voraussetzungen Stakeholder in einem sogenannten *Closed Shop* gefangen sind. Am Beispiel der vorliegenden Fallstudie bedeutet dies, dass von Umweltbeeinträchtigungen der Kali-Industrie betroffene Stakeholder den „Club“⁶⁰⁶ nicht verlassen können.⁶⁰⁷ Auf der anderen Seite sind Unternehmen durch den Ansatz der Prinzipal-Agent-Theorie dem Grunde nach nicht völlig stringent handelnd. Grund

⁶⁰² Hier sei an die Unterscheidung nach inklusiven und exklusiven Kollektivgütern nach Olson (1998) verwiesen.

⁶⁰³ In Form von Einkommen/ Kaufkraft der Region bzw. Steueraufkommen.

⁶⁰⁴ Siehe Kapitel 4.3.6 der vorliegenden Arbeit.

⁶⁰⁵ Am Beispiel von Gewerkschaften illustriert.

⁶⁰⁶ Als weitere Besonderheit kann die Tatsache gesehen werden, dass zahlreiche Stakeholder im Alltag direkt oder indirekt Produkte nutzen, welche mit Kali-Rohstoffen gefertigt wurden, ohne dies jedoch zu realisieren.

⁶⁰⁷ Hierbei wird die Option des „Wegziehens“ aus der Region nicht betrachtet.

ist die Tatsache, dass immer Personen oder Personengruppen ein Unternehmen als Agenten vertreten und unter Umständen eigene Interessen oder auch Interpretationen von Sachverhalten in die Interaktion mit Anspruchsgruppen einbringen.

Ad 4)

Gerade vor dem Hintergrund der Heterogenität von Unternehmensvertretern, muss auf das Problem des Greenwashings hingewiesen werden. So besteht für ein Unternehmen grundsätzlich die Möglichkeit, Greenwashing zu betreiben und Informationsasymmetrien gegenüber Stakeholdern auszunutzen. Überdies besteht aber bei fehlender Vertrauensbasis die Gefahr, dass Stakeholder dem Unternehmen Greenwashing vorwerfen, da ein „Schleier des Nichtwissens“ (ggf. zu Unrecht) vermutet wird. Für die Interaktion der Konfliktparteien bedeutet dies, dass ein Dialog entweder mit Misstrauen hinsichtlich der vorgebrachten Informationen geführt oder (von Seiten der Stakeholder) möglicherweise gänzlich abgelehnt wird, wodurch sich beide Parteien im Monolog befinden würden.

Die so dargestellten Faktoren und Probleme einer unvollständigen Transparenz bilden einen Ausgangspunkt der Untersuchung und werden nachfolgend einer (zunächst) theoretischen Lösung einer allgemeinen Konfliktsituation zugeführt. Nach Rettberg (1999) kann in derartigen Situationen eine Auflösung des Problems grundsätzlich erfolgen durch:⁶⁰⁸

1. Mehrheitsbeschluss (Stakeholder werden durch demokratisch legitimierte Vertreter an der Aufstellung von Spielregeln beteiligt)
2. Dissens (Akteure liegen dauerhaft im Konflikt und akzeptieren dies, da ihnen ggf. äußere Umstände dies ermöglichen)
3. Entscheidung eines Dritten (z.B. ein Diktator) oder
4. Konsens.

Am Untersuchungsgegenstand kann gegenwärtig von einem Mehrheitsbeschluss ausgegangen werden. Dies begründet sich durch die Tatsache, dass aktuelle Spielregeln durch von Stakeholdern und Unternehmensvertretern gewählte Politiker bestimmt werden. Jedoch wurde festgestellt, dass eben diese Spielregeln mit dem Spielverständnis eines Teils der Stakeholder nicht kompatibel sind. In der Folge erscheint die License to Operate des Kali-Bergbaus in Gefahr. Gleiche Gefahr würde bei einem dauerhaften Dissens zwischen den Konfliktparteien gelten. Die Entscheidung eines Dritten kann in einer parlamentarischen Demokratie und vor dem

⁶⁰⁸ Vgl. Rettberg (1999), Seite 56, basierend auf: Fietkau (1996), Seiten 277 ff.

Hintergrund der Prinzipien der Ökonomischen Ethik bzw. der konsequenten Verneinung des Utilitarismus kategorisch ausgeschlossen werden. Es verbleibt der Konsens als adäquates Mittel und Ziel zur Konfliktlösung. Dabei ist der Dialog als von zentraler Bedeutung zur Erlangung herauszustellen. Gründe hierfür sind etwa das Vermitteln der eigenen, aber auch das Kennenlernen der gegnerischen Position, in einer Weise, die die Akzeptanz der Konfliktpartei demonstriert.

5.4.4 Zwischenergebnisse

Auf Grund von Umweltbeeinträchtigungen durch den Kali-Bergbau kommt es bei einigen Stakeholdern zur Ablehnung des Unternehmens bzw. zu Protesten verschiedener Art. Es herrscht also ein Dissens im Spielverständnis vor, wobei durch eine Mehrheitsentscheidung dennoch Spielregeln zur weiteren Kali-Produktion gegeben sind, wenngleich die License to Operate zu entfallen droht.

Um dem entgegen zu wirken, wurde die Forderung hergeleitet, Transparenz unter der Berücksichtigung der folgenden Faktoren zu gewährleisten:

1. Nutzung von Gemeingütern
2. Komplexität
3. Heterogenität der Konfliktparteien
4. Washing

Zur Operationalisierung dieser Transparenz bzw. zur Überwindung vorherrschender Probleme wurden Eckpunkte hergeleitet, die eine praktische Unmöglichkeit eines „Schleiers des Nichtwissens“ berücksichtigen. Es gilt, einen Konsens anzustreben, bei dessen Entstehung alle Konfliktparteien involviert sind („runder Tisch“) und das Instrument des *Unparteiischen Beobachters* Verwendung findet, um ein gemeinsames Spielverständnis generieren zu können. Vertrauen ist hierbei langfristig aufzubauen. Wo dies – aus welchen Gründen auch immer – nicht möglich erscheint, soll Transparenz Abhilfe schaffen (Vertrauen, wo keine Transparenz und umgekehrt).

Dieser (End-)Zustand stellt sodann einen Gewinn für den „Club“ dar, dem Stakeholder und Unternehmen angehören. Aus Unternehmenssicht gilt hierbei nach Freeman, dass Unternehmen dann erfolgreicher als ihre Konkurrenten sind, wenn sie über eine größere Fähigkeit zum Stakeholder-Management verfügen.⁶⁰⁹ Je höher

⁶⁰⁹ Vgl. Riede (2011), Seite 28.

der Gewinn des „Clubs“ ausfällt, desto eher werden (bislang) benachteiligte Akteure, wie etwa von Umweltbeeinträchtigung betroffene Stakeholder, bereit sein, sich an der Kostentragung (die zur Ermöglichung der Produktion notwendig ist) zu beteiligen. Diese Kostentragung wird operationalisiert durch die Inkaufnahme von Umweltbeeinträchtigungen. Die Möglichkeit der Ausschüttung eines Gewinns, in Abhängigkeit dieser Kostentragung, kann nur durch ein gemeinsames Spielverständnis im Dialog der Akteure erreicht werden. Fraglich bleibt bis dahin, mit welchen normativen Idealen und unter welchen empirischen Bedingungen dies zu geschehen hat. Die Betrachtung dieser Thematik erfolgt unter Zuhilfenahme des praktischen Syllogismus.

5.4.5 Der praktische Syllogismus im Kali-Bergbau

Das Modell des praktischen Syllogismus wird in der folgenden Abbildung auf den Kali-Bergbau, namentlich auf K+S, spezifiziert.

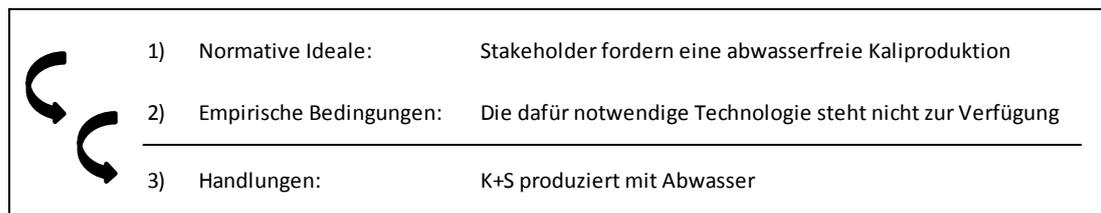


Abbildung 19: Der praktische Syllogismus im Kali-Bergbau⁶¹⁰

Die normativen Ideale sind bei Stakeholdern weit verbreitet und dem Unternehmen bekannt. Dieses kommt jedoch nach Betrachtung der empirischen Bedingungen zu dem Schluss, dass die Wertvorstellungen in 1) nicht realisiert werden können. Auf Grund der Fremdkapitalstrukturierung des Unternehmens, bestehender Lieferverträge und laufender Anlagen etc. fällt die Entscheidung, dennoch zu produzieren. Im Ergebnis fallen Abwässer an.

Diese Abwässer sind aus Sicht des Unternehmens unvermeidbar, die Produktion selbst steht nicht in Frage. In der Folge vernachlässigt das Unternehmen die Forderungen aus 1) und schließt direkt von 2) auf 3), zu einem empiristischen Fehlschluss. Im Pendant vernachlässigen (große Teile der) Stakeholder die empi-

⁶¹⁰ Hierbei sei darauf verwiesen, dass für abwasserfreie Produktionsverfahren Testreihen durchgeführt werden, welche jedoch aktuell aus technischen wie ökonomischen Gründen nicht in größerem Produktionsumfang einsetzbar sind.

rischen Bedingungen aus 2) und schließen direkt von 1) auf 3), wie die folgende Abbildung veranschaulicht.

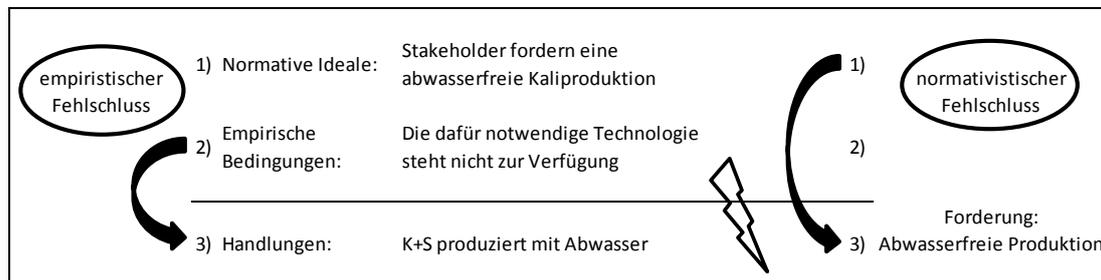


Abbildung 20: Fehlschlüsse der einzelnen Parteien

Nun sei davon ausgegangen, dass ein Unternehmen auf globalisierten Märkten nur einen geringen Einfluss auf die empirischen Bedingungen des eigenen Umfeldes hat. Weiterhin wird davon ausgegangen, dass verschiedenste Stakeholder-Gruppierungen in Form von NGOs, in ihrer Wirkung auf eine gesellschaftliche Grundhaltung mitunter mehr Einfluss nehmen können.

In diesem Fall verlässt die Betrachtung die bislang verwendete statische Sichtweise und wechselt in die dynamische. Die (bisherigen) Handlungsbedingungen seien als Ausgangssituation definiert und benannt als t_1 (Produktionsstatus aktuell). Dem folgen Stakeholder-Proteste, welche die empirischen Bedingungen verändern (nicht technologisch, gleichwohl aber gesellschaftlich) und zu neuen Handlungsbedingungen t_2 führen, wie die nächste Abbildung darstellt.

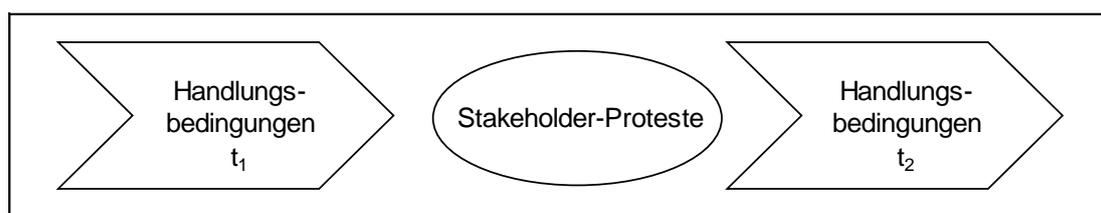


Abbildung 21: Veränderte Handlungsbedingungen durch Stakeholder-Einwirkung

Die empirischen Bedingungen (also das Unternehmensumfeld) haben sich gesellschaftlich hierbei möglicherweise gegen die Produktion gewendet, während die technischen Voraussetzungen nach wie vor die Erfüllung der normativen Ideale nicht zulassen. Das Unternehmen nutzt den genannten geringen Einfluss auf die empirischen Bedingungen und modernisiert die produzierenden Anlagen, um hierdurch die anfallende Abwassermenge zu reduzieren. Dies führt in Summe dazu, dass 1) weiterhin nicht erreicht wird, während 2) immer noch missachtet wird (Fortschritte werden nicht oder nur bedingt von Stakeholdern wahrgenommen).

Empiristische und normativistische Fehlschlüsse existieren weiterhin, wenn auch vermindert, ein Konsens der Parteien erscheint unmöglich, illustriert an der folgenden Abbildung.

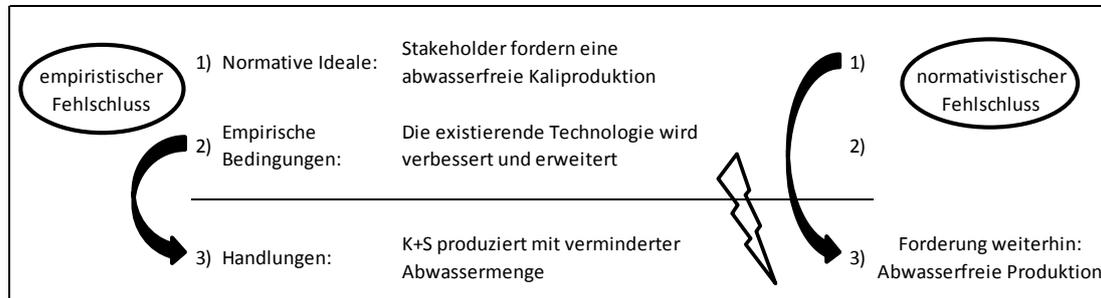


Abbildung 22: Fehlschlüsse nach veränderten Handlungsbedingungen

Diese Fehlschlüsse nach veränderten Handlungsbedingungen t_2 führen also nicht etwa zu einer Lösung des Problems, sondern verlagern es nur in eine folgende Zeitperiode. Möglicherweise wird das Problem hierdurch sogar vergrößert, da existierende NGOs an Mitgliedern und Einfluss gewinnen. Auch verleihen die neuen Handlungsbedingungen t_2 „Rückenwind“, da ja Erfolge in der Einflussnahme der gesellschaftlichen Meinungsbildung möglich erscheinen. Letztlich entstehen erneute, evtl. umfangreichere Proteste, da die normativen Ideale nach wie vor nicht realisiert werden. Dies führt, nachfolgend dargestellt, zu wiederum neuen (und aus Unternehmenssicht wahrscheinlich „verschärften“) Handlungsbedingen t_3 .

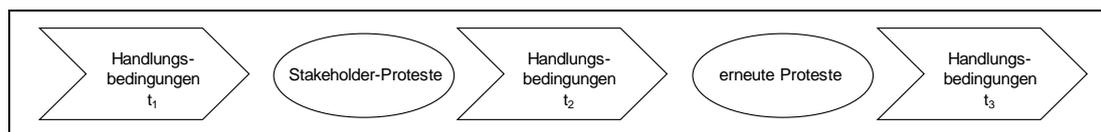


Abbildung 23: Wiederholt veränderte Handlungsbedingungen

Spätestens in den Handlungsbedingungen t_3 realisiert das Unternehmen, dass ein Problem mit der gesellschaftlichen Akzeptanz des Kerngeschäfts vorliegt und Handlungsbedarf diesbezüglich besteht.

Die Handlungen des Unternehmens sind für alle Stakeholder durch Presse, vor allem aber durch behördliche Kontrollen und Berichte ersichtlich. Somit erkennen Stakeholder, dass K+S weiter in vollem Umfang produziert, die Abwassermenge kontinuierlich vermindert, allerdings bekundet, dass eine gänzliche Vermeidung von Abwasser unrealistisch sei. Dies könnte dazu führen, dass bei Stakeholdern die Überzeugung entsteht, K+S habe ihr Anliegen (ihre normativen Ideale) verstanden und bemühe sich um eine Verbesserung der Situation. Da die Realität jedoch

mangelnde Kommunikation in Form von Dialogen zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen aufweist, die Fronten verhärtet sind und die Beteuerung der Unmöglichkeit einer abwasserfreien Produktion teilweise von der Hand gewiesen wird, muss dies in Frage gestellt werden. Die normativen Ideale in t_3 sind unverändert zu t_1 und t_2 . Die Konfliktsituation ist demnach trotz Bemühungen seitens K+S nach wie vor existent.

Da davon ausgegangen werden muss, dass die Handlungsbedingungen in t_3 unternehmensseitig nicht dauerhaft akzeptiert werden können (potenzieller Verlust der License to Operate), erscheint ein Konzept zur Erreichung vorteilhafterer Handlungsbedingungen t_4 adäquat. Hierbei kann K+S (glaubhaft) versichern, die normativen Ideale der Stakeholder verstanden zu haben, mehr noch: sie in die eigenen Handlungsentscheidungen einfließen zu lassen. Als Fazit erkennen Stakeholder die Bemühungen des Unternehmens, aber auch die dahinter stehende Komplexität der Materie. Im Ergebnis erteilen (große Teile) der Stakeholder dem Unternehmen (wieder) die License to Operate, unter der Voraussetzung weiterer F&E-Maßnahmen und dazugehöriger Transparenz.

Wie kann dieser (Optimal-)Fall jedoch im unternehmerischen Alltag bzw. die Entwicklung von t_3 nach t_4 erreicht werden? Die nachfolgende Abbildung fasst die bisherigen Ergebnisse zusammen und leitet in den angestrebten Status *Produktion* über.

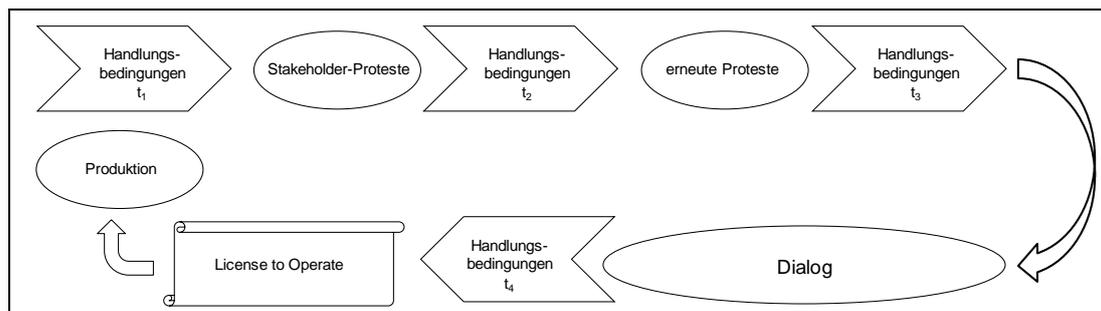


Abbildung 24: Erlangung der License to Operate im praktischen Syllogismus

Vom Status t_3 ausgehend setzt das Unternehmen Aktivitäten in Gang, welche als *Dialog* bezeichnet werden sollen. Hieraus entstehen Handlungsbedingungen t_4 , welche letztlich dem Unternehmen eine License to Operate verschaffen, um die Produktion sicherzustellen. Grundlage hierfür ist ein Konsens zwischen Unternehmen und Stakeholdern auf Basis eines gemeinsamen Spielverständnisses.

5.4.6 Spielzüge – Spielregeln – Spielverständnis

„Thüringische Umweltministerin Anja Siegesmund
hält Verlängerung der Versenkung
für fachlich und juristisch nicht genehmigungsfähig,
K+S argumentiert, tausende Arbeitsplätze stünden auf dem Spiel.“⁶¹¹

Die vorliegende Untersuchung widmet sich der Betrachtung von Interaktionen vor dem Hintergrund von Umweltkonflikten. Für die Forschung von besonderer Bedeutung sind hierbei die Industrieteile, die sich einerseits zu Leitbildern bekennen, die eine Umweltorientierung suggerieren, aber andererseits in ihrer Außenwirkung als überdurchschnittlich unmoralisch handelnd gelten⁶¹² sowie relevante Inkonsistenzen aufweisen.

Die bisherigen Kapitel befassten sich mit einem solchen Untersuchungsgegenstand, welcher auf Märkten agiert. Dieses Agieren soll fortan – gemäß der Ökonomischen Ethik – als *Spielzüge* bezeichnet werden. Die dahinter stehenden gesetzlichen Rahmenbedingungen werden entsprechend als *Spielregeln* definiert. In der folgenden Abbildung wird sodann eine (Kali-Bergbau-)Spezifikation des Modells *Spielzüge-Spielregel-Spielverständnis* dargestellt.

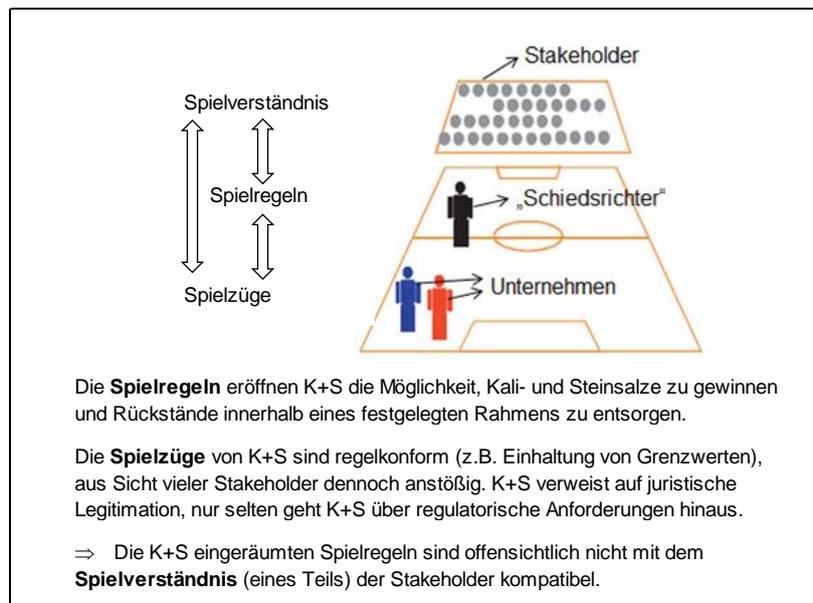


Abbildung 25: Spielzüge-Spielregeln-Spielverständnis im deutschen Kali-Bergbau

⁶¹¹ Spiegel 48/2015, Seite 39.

⁶¹² Hierbei sei an ungerechtfertigte Schuldzuweisungen, undurchführbare und unzumutbare Forderungen erinnert.

Obwohl das Unternehmen bestehende Spielregeln in den eigenen Spielzügen achtet, existieren offensichtlich Differenzen im Spielverständnis von Unternehmen und Stakeholdern. Dies führt zu einem Zutage treten des beschriebenen Zielkonflikts im Kali-Bergbau. Als Beispiel der Konfliktausgestaltung sei der folgende Beitrag einer lokalen Tageszeitung aus dem Jahr 2014 stellvertretend aufgeführt.

„Umweltschützer: Eine Kampfansage an K+S

Kassel. Der Kasseler Kreisverband im Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland (BUND) und die Bürgerinitiative „Salzfreies Märchenland“ in Hofgeismar sagen dem Stufenplan der hessischen Landesregierung und des Kasseler Bergbaukonzerns K+S zur weiteren Kaliförderung den Kampf an. Die Umweltverschmutzung durch den Kalibergbau gehe weiter, die Landesregierung Hessens schütze die Gewinnmargen des DAX-Konzerns K+S, kritisieren BUND-Vorstandsmitglied Wilfried Bonnet und Professor Wolfgang Wiest für die Bürgerinitiative. [...]”⁶¹³

Aus der Abbildung *Spielzüge-Spielregeln-Spielverständnis im deutschen Kali-Bergbau* in Verbindung mit Positionen von NGOs muss geschlossen werden, dass die License to Operate des Untersuchungsgegenstandes auf Grund differierender Spielverständnisse entzogen zu werden droht.

Betrachtet werden hierbei die bereits dargestellten Konfliktparteien *Unternehmen* und *Stakeholder*. Als besondere Herausforderung bei der Generierung eines gemeinsamen Spielverständnisses kann hier die bereits hergeleitete Heterogenität der Anspruchsgruppen aufgeführt werden.

Eine wichtige Erkenntnis im Sinne der Ökonomischen Ethik ist die Tatsache, dass beide Parteien aus ihrer Sicht moralisch bzw. an Werte gebunden handeln (bzw. „verstehen“).⁶¹⁴ Teil dieser Komplexität ist die Erwartungshaltung beider Seiten, welche normativistische, aber auch empiristische Fehlschlüsse generieren.

Diese Problematik kann im Zuge des vorliegenden Unterkapitels als Folge eines differierenden Spielverständnisses verstanden werden. Um dem wirkungsvoll entgegenzutreten zu können, sollte zunächst die Sicht eines unparteiischen Beobachters genutzt werden, um gegnerische Positionen zu verstehen und in ihrer Existenz zu

⁶¹³ Steinbach, Jörg (2014).

⁶¹⁴ Somit liegt aus neutralem Standpunkt kein „schwarz/weiß“-Vergleich vor (wie etwa im Konstruktivismus), sondern vielmehr ein „grau/grau“-Vergleich.

respektieren. Nachfolgend muss sodann – als Grundlage für die Erteilung der License to Operate – hinsichtlich eines gemeinsamen Spielverständnisses der Konfliktparteien gewirkt werden.

Ziel dessen ist letztlich ein Konsens im Sinne bewusster Zustimmung aus Überzeugung aller Konfliktparteien, da Geltungsansprüche den Akteuren verständlich werden⁶¹⁵ und (bislang) gegnerische Positionen erkannt und akzeptiert werden.

Erschwerend wirkt an dieser Stelle die Komplexität der Thematik *Kali-Bergbau* mit den einhergehenden Informationsasymmetrien der Akteure. In diesem Zusammenhang kann angenommen werden, dass ein „vollständiges“ gemeinsames Spielverständnis nicht existieren kann. Wohl aber kann angestrebt werden, das Spielverständnis des jeweils anderen zu kennen und zu respektieren, um zu einem Konsens zu gelangen.

5.4.7 Zwischenergebnisse

Die voranstehenden Unterkapitel identifizierten in der Ausgangssituation empirische und normativistische Fehlschlüsse. Ferner wurden Zeitdimensionen betrachtet, um eine dynamische Sichtweise der Interaktionen zu erhalten. Hierbei trat ein Problem mit der gesellschaftlichen Akzeptanz des Kerngeschäfts des Untersuchungsgegenstandes zu Tage, wodurch Handlungsbedarf diesbezüglich begründet ist. Die wesentlichen Erkenntnisse hierbei stellen sich wie folgt dar:

- gegenwärtig verfügbare Technologie lässt die Realisierung der normativen Ideale der Stakeholder nicht zu
- Produktion soll aufrecht erhalten werden
- Auflösen der Fehlschlüsse scheidet daher aus
- differierenden Spielverständnisses liegen vor
- die License to Operate droht dem Untersuchungsgegenstand entzogen zu werden
- Komplexität der Thematik *Kali-Bergbau* mit den einhergehenden Informationsasymmetrien der Akteure erschwert Interaktion und Kommunikation

⁶¹⁵ Kessen/ Troja (2002), Seite 417.

Um dem wirkungsvoll entgegenzutreten zu können, sind folgende erste Ergebnisse identifizierbar:

- die Sicht eines unparteiischen Beobachters nutzen
 - normative Ideale der Stakeholder unternehmensseitig verstehen und als verstanden erklären
 - sowie in die eigenen Handlungsentscheidungen einfließen lassen, im Sinne der Identifizierung gemeinsamer Interessen und Werte, als Basis für Kompromisse
- Dialoge durch das Unternehmen in Gang setzen
- License to Operate verschaffen, um die Produktion sicherzustellen
 - Grundlage hierfür ist ein Konsens zwischen Unternehmen und Stakeholdern auf Basis eines gemeinsamen Spielverständnisses
 - unter Umständen muss dieses Spielverständnis nicht vollständig gemeinsam sein (bislang gegnerische Positionen werden jedoch erkannt und akzeptiert)

Abschließend für dieses Unterkapitel soll in der folgenden Abbildung ein direkter Bezug zwischen dem praktischen Syllogismus und dem Konstrukt von *Spielzüge-Spielregeln-Spielverständnis* hergestellt werden.

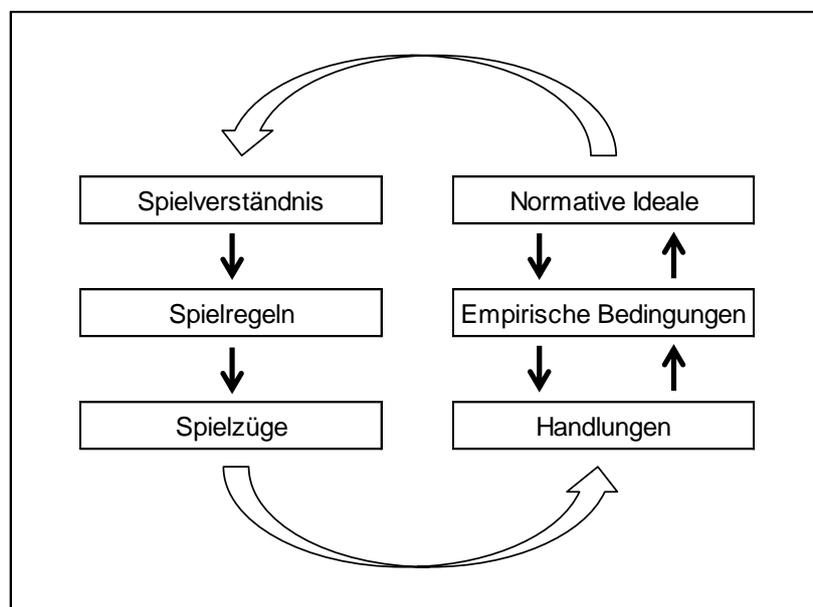


Abbildung 26: Praktischer Syllogismus und Spielverständnis

Die Wirkzusammenhänge zwischen Spielverständnis, Spielregeln und Spielzügen einerseits, sowie dem praktischen Syllogismus andererseits, wurden bereits näher beschrieben. Die Spielzüge von K+S entsprechen hierbei den Handlungen des praktischen Syllogismus. Diese sind wiederum von empirischen Bedingungen und

normativen Idealen bestimmt. Die normativen Ideale des Unternehmens „*Produktion aufrechterhalten, bei reduzierter Umweltbeeinträchtigung*“ prägen das Spielverständnis dahingehend, dass eine abwasserfreie Produktion nicht möglich erscheint und es hinsichtlich der negativen Effekte auf Stakeholder einen Kompromiss geben muss.

Das Spielverständnis der Stakeholder hingegen verneint (aktuell) diese Sichtweise und es kommt zu regelkonformen Protesten (Leserbriefe, Demonstrationen, Klagen etc.). Diese Spielzüge entsprechen den Handlungen der Stakeholder, denen normative Ideale in Form einer Verneinung von jeglichen Umweltbeeinträchtigungen zu Grunde liegen. Da diese Wertvorstellungen großer Teile der Stakeholder deren Spielverständnis darstellen, muss davon ausgegangen werden, dass eben dieses Verständnis in einer demokratischen Gesellschaft durch die Wahlbeteiligung der Stakeholder Einfluss auf die Gesetzgebung nimmt. Insofern kann angenommen werden, dass die normativen Ideale von Stakeholdern langfristig die Spielregeln des Unternehmens tangieren und daher für das Unternehmen selbst von großem Interesse sein müssen.

Diese Diskrepanz von Spielverständnissen der Akteure begründet nicht nur das Erlöschen der License to Operate des Untersuchungsgegenstandes, sondern langfristig betrachtet auch die Gefährdung der Existenz auf Spielregelebene durch Entfall der aktuell geltenden Spielregeln. Hierbei sei etwa auf die Entwicklungen in Koalitionsverträgen in Unterkapitel 5.4.2 der vorliegenden Untersuchung verwiesen, die dies am Praxisbeispiel bestätigen. Zur Lösung derartiger Konfliktsituationen wird nachfolgend die Interaktion von Konfliktparteien näher betrachtet.

5.5 Interaktion von Konfliktparteien

5.5.1 Status Quo in der Praxis

5.5.1.1 Statische Betrachtung an Großprojekten des Kali-Bergbaus

Zusätzlich zu dauerhaften Umweltbeeinträchtigungen durch Industrie-Tätigkeiten kann es durch einmalige Großprojekte zu einer negativen Beeinflussung von Stakeholdern durch ein Unternehmen kommen. Die Erkenntnisse einer Betrachtung derartiger Interaktionen können auch für die vorliegende Untersuchung hinsichtlich der Erlangung einer License to Operate in Form eines Benchmarks von Bedeutung sein. Hierzu wird im Folgenden auf ein laufendes Projekt des Kali-Bergbaus zurück-

gegriffen, um einen direkten Bezug zum Untersuchungsgegenstand herzustellen. Gemeint ist die Reaktivierung des Reserve-Bergwerkes *Siegfried Giesen* in Niedersachsen. Hierbei wird ein inaktives Bergwerk der K+S-Gruppe mit neuen Fabrikationsanlagen ausgestattet und wieder in produzierenden Betrieb genommen. Dies generiert Arbeitsplätze in einer strukturschwachen Region, bedeutet aber auch die Entstehung neuer Gebäude und Platzbefestigungen, verbunden mit Baulärm und Emissionen verschiedener Art.

Bezüglich dieses Großprojektes liegen empirische Daten einer Untersuchung der Universität Kassel vor.⁶¹⁶ Diese spiegeln u.a. Stakeholder-Meinungen wider, welche mit 73% der Befragten den Bereich der Öffentlichkeitsbeteiligung als *sehr wichtig* einstufen. Auf die Frage, welcher Art eine Öffentlichkeitsbeteiligung sinnvollerweise sein sollte, wurden die Bereitstellung von Informationen, eine Kommunikation mit Respekt sowie der direkte Dialog zwischen Unternehmen und Stakeholdern aufgezeigt. Die meisten Nennungen erhielt der Faktor *Transparenz*. Einschränkungen im Sinne negativer Umweltbeeinträchtigungen durch das Großprojekt waren die Befragten nur bereit zu tragen, sofern moderne Technik zum Einsatz kommt, strenge Umweltauflagen von staatlicher Seite existieren und die regionale Wirtschaft direkt von positiven ökonomischen Effekten partizipiert.

Diese Ergebnisse korrespondieren grundsätzlich mit einer Ausarbeitung des Vereins Deutscher Ingenieure zur frühen Öffentlichkeitsbeteiligung bei Industrie- und Infrastrukturprojekten aus dem Jahr 2013. Hier werden als Grundsätze der Öffentlichkeitsbeteiligung in Projekten genannt:⁶¹⁷

- Frühzeitigkeit
- Transparenz
- Klarheit
- Glaubwürdigkeit
- Handlungsspielräume (Akteure wollen Einfluss nehmen)
- Offenheit
- Angemessenheit (von Handlungen)
- Respekt
- Kontinuität
- Persönliche Verantwortung (Ansprechpartner)

⁶¹⁶ Vgl. Steinbach, Jerry (2014), Seiten 43 ff.

⁶¹⁷ Verein Deutscher Ingenieure (2013), Seiten 6 f.

Ebenfalls am Beispiel *Siegfried Giesen* kann gezeigt werden, dass (wie dort geschehen) Anspruchsgruppen und deren Themenfelder einer Analyse bedürfen, um adäquat angesprochen werden zu können. Laut o.g. Empfehlungen des Vereins Deutscher Ingenieure sollten sodann lokale Umweltgruppen bei der Auswahl von Experten mitbestimmen, um die Stakeholder-Positionen angemessen zu berücksichtigen.⁶¹⁸ In diesem Kontext führt häufig Misstrauen dazu, dass Argumente (des Unternehmens) nicht anerkannt werden, was ein Problem darstellt.

Die Betrachtung des genannten Großprojektes kann, da ein einmaliges Vorhaben, als statisch bezeichnet werden. Ausgehend von diesen Erkenntnissen erfolgt im nächsten Unterkapitel eine Betrachtung der dynamischen Perspektive in Form von bereits in Kapitel 4.6.1 vorgestellten Benchmarks.

5.5.1.2 Die dynamische Perspektive: Lehren aus Benchmarks

Die bisherige Betrachtung zeigte zwei Unternehmen, die jeweils mit einem drohenden Verlust der License to Operate umgehen mussten. Nachfolgend sollen hieraus Lehren gezogen werden, um Handlungsempfehlungen für Interaktionen, aber auch Warnungen vor Handlungen mit negativen Wirkungen aussprechen zu können.

Der Worst-Case *Müller-Milch* setzte eigene Interessen zum eigenen Wohl (juristisch) durch. Eine Kommunikation fand nicht statt, beide Parteien führten einen Monolog. Es wurde also kein Konsens unter den Akteuren erzielt, was zu einem Verlust der License to Operate führte. Unterschiedliche Spielverständnisse in Verbindung mit fehlenden Dialogen und einem Rückzug in die juristische Dimension begründeten eine Schlechterstellung beider Parteien in der Interaktion.

Der in der vorliegenden Untersuchung vorgestellte Best-Case des Flughafenausbaus in Frankfurt am Main zeichnete sich durch Mediation und Dialoge im Vorfeld juristischer Verfahren aus. Dieser „runde Tisch“ schloss mit konkreten Empfehlungen ab und mündete in dauerhaftem Austausch der Anspruchsgruppen. Das (überwiegend) gemeinsame Spielverständnis (also die „Aufweichung der Front“) führte sodann zu einer Genehmigung des Ausbaus unter Einschränkungen. Es konnte ein Kompromiss erreicht werden.

⁶¹⁸ Verein Deutscher Ingenieure (2013), Seiten 17 f.

Die in Kapitel 5.4 hergeleitete Forderung nach einem (überwiegend) gemeinsamen Spielverständnis als Lösungsansatz für vorliegende Dissense kann im Kontext der Benchmarks bestätigt und – unter Beachtung empirischer Bedingungen – als Ziel der Interaktion *Unternehmen-Stakeholder* nach Broock als „Konsens im Dissens“ postuliert werden. Die Umsetzung dessen in der Interaktion der Akteure findet sich in Form der Kooperation in Dilemma-Situationen.

5.5.1.3 Interaktion

Der bis hierher festgestellte Dissens zwischen den Konfliktparteien wurde bereits am Modell des Gefangenendilemmas mit den Optionen *Kooperieren* und *Defektieren* dargestellt. Zur näheren Betrachtung der Interaktion soll diese Dilemmastruktur nähere Betrachtung erfahren. Fokussiert auf die Interaktion *Unternehmen-Stakeholder*, Am Untersuchungsgegenstand bedeutet dies – vor dem Hintergrund der License to Operate – dringenden Handlungsbedarf. Die Interaktion selbst untergliedert Freeman (1984) aus Unternehmenssicht in:⁶¹⁹

1. Ignorieren der Stakeholder
2. Public-Relations-Ansatz
3. Implizite Verhandlungen
4. Explizite Verhandlungen

Ein Ignorieren kann mit Blick auf die License to Operate kategorisch ausgeschlossen werden. Ein Public-Relations-Ansatz könnte auch als einseitige Kommunikation bzw. Monolog bezeichnet werden. Mittels Gefangenendilemma wurde bereits aufgezeigt, dass auch dies in der Regel nicht zum Erhalt der gesellschaftlichen Legitimation führt. Bei impliziten Verhandlungen hingegen fließen Stakeholder-Interessen bereits bei der Formulierung von Unternehmenszielen mit ein, was Anspruchsgruppen berücksichtigt, ohne diese jedoch zu Wort kommen zu lassen. Explizite Verhandlungen können als Dialog betrachtet werden, da hierbei Kommunikation und Einbeziehung in beiden Richtungen erfolgt. Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit sind hierbei wesentliche Parameter für das Gelingen.

Die bereits mehrfach erwähnten Optionen *Kooperieren* und *Defektieren* des Gefangenendilemmas sollen an dieser Stelle im Kontext expliziter Verhandlungen betrachtet werden. Hierzu sind einige Spezifikationen notwendig. So kann etwa eine Partei beim Defektieren Informationen für sich behalten und auch auf Zuhören als Mittel

⁶¹⁹ Vgl. Riede (2011), Seiten 29 f.

der Interaktion verzichten. Selbst wenn eine Kommunikation dieser Partei stattfinden sollte, kann diese nicht zielgruppenadäquat, nur in die Richtung der Gegenpartei (ohne wahrgenommene Rückmeldung) oder schlicht nicht ernst gemeint sein (Kommunikation der Kommunikation wegen). Dieses „Nicht-aufeinander-Eingehen“ einer oder beider Spieler führt zu wenig Transparenz und Vertrauen. Der jeweilige Spielpartner wird in seiner Position und seinen Interessen nicht wahrgenommen und nicht verstanden. Im Ergebnis kommt es innerhalb eines Zielkonfliktes zu keinem Konsens. Es ist jedoch davon auszugehen, dass vor dem dargestellten Hintergrund der Kali-Industrie ein solcher Konsens erstrebenswert ist. Insofern erscheint es opportun, die Option der Kooperation zu betrachten. Hierbei zielt ein Spieler explizit auf Senden und Empfangen von Informationen ab, um eine Vertrauensbasis in der Interaktion zu generieren, Transparenz zu ermöglichen und letztlich zukünftige Handlungsbedingungen zum gegenseitigen Vorteil zu beeinflussen.

In der Folge soll die Option des Defektierens als Monolog und die des Kooperierens als Dialog bezeichnet werden, wobei bereits vorangestellt sein soll, dass eine Interaktion ohne Dialog als zumeist nicht funktionstüchtig erachtet werden muss. Im Ergebnis könnte keine positive Beeinflussung künftiger Handlungsbedingungen (siehe Abbildung 24) zum Erhalt von Konsens und dadurch einer License to Operate erfolgen. Diese stellt jedoch in der vorliegenden Untersuchung nach der Goldenen Regel der Ökonomischen Ethik das Ziel der Interaktion selbst dar.

Der Dialog generiert also die in Summe höchste Ausschüttung, wohingegen der Monolog im Einzelfall dennoch als dominante Strategie erscheinen kann. Beispiele hierfür sind etwa eingesparte Ressourcen des Unternehmens, die nicht zur Stakeholder-Beteiligung verwendet werden müssen, oder aus Sicht der Stakeholder die Nicht-Notwendigkeit des Verständnisses von komplexer Materie, sofern auf einen Dialog verzichtet wird. In beiden Fällen wird die gegnerische Position zwar wahrgenommen, aber nicht verstanden oder gar respektiert. Das Ergebnis ist der folgenden Abbildung zu entnehmen.

		Stakeholder	
		Dialog	Monolog
Unternehmen	Dialog	3 , 3	0 , 4
	Monolog	4 , 0	1 , 1

Abbildung 27: Gefangenendilemma der Interaktion

Bis zu diesem Punkt wird angenommen, dass die Interaktion als „one-shot-game“ durchgeführt wird und sich die Konfliktparteien lediglich einmal für eine Strategie entscheiden müssen. Geht man jedoch davon aus, dass das Spiel in permanenter Wiederholung gespielt wird, sind Versprechen, Drohungen oder auch Investitionen in die Reputation einer Vertragspartei von Interesse⁶²⁰, da sie die zukünftigen Handlungen der Spieler beeinflussen können. Diese Erkenntnis begründet die Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit des Faktors *Vertrauen* in der vorliegenden Untersuchung, da in sich wiederholenden Spielen auch die Investition hierin eine (erstrebenswerte) Option darstellt.

Hinsichtlich der Interaktion selbst sehen aktuelle Ansätze auf Freeman aufbauend die schwächste Stufe in der Information (bei Freeman: Public-Relations). Das Einholen und Berücksichtigen von Meinungen der Anspruchsgruppen (bei Freeman: implizite Verhandlungen) wird als Konsultation bezeichnet, wohingegen die expliziten Verhandlungen als Kooperation im Sinne des Gewährens von Mitspracherechten verstanden werden.⁶²¹ Eine grafische Darstellung dieses Spieles kann der folgenden Abbildung entnommen werden. U steht hierbei für *Unternehmen*, S für *Stakeholder*. Die Interaktion beginnt vom Unternehmen aus, da dies nachfolgend die Option erhält, Stakeholder-Management als Umsetzung einer Konfliktlösung zu verwenden.

⁶²⁰ Vgl. Riede (2011), Seite 75.

⁶²¹ Vgl. Steinbach, Jerry (2014), Abbildung 5 auf Seite 28.

Start der Interaktion	Verhalten U	Verhalten S	Nutzen U	Nutzen S
	Dialog	Dialog	3	3
	Dialog	Monolog	0	4
	Monolog	Monolog	1	1
	Monolog	Monolog	1	1

Abbildung 28: Das Gefangenendilemma als Entscheidungsbaum⁶²²

Hierbei wird deutlich, dass die Kooperation in Form eines Dialoges beider Spieler den größten Gesamtnutzen generiert. Das Risiko des Unternehmens, in dieser Interaktion eine Ausschüttung von „0“ zu erhalten, kann als Investition in die Bedingungen der gesellschaftlichen Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil bezeichnet werden. Die folgende Abbildung stellt die Interaktion als Positivsummenspiel mit dem Ergebnis eines Kompromisses dar.⁶²³

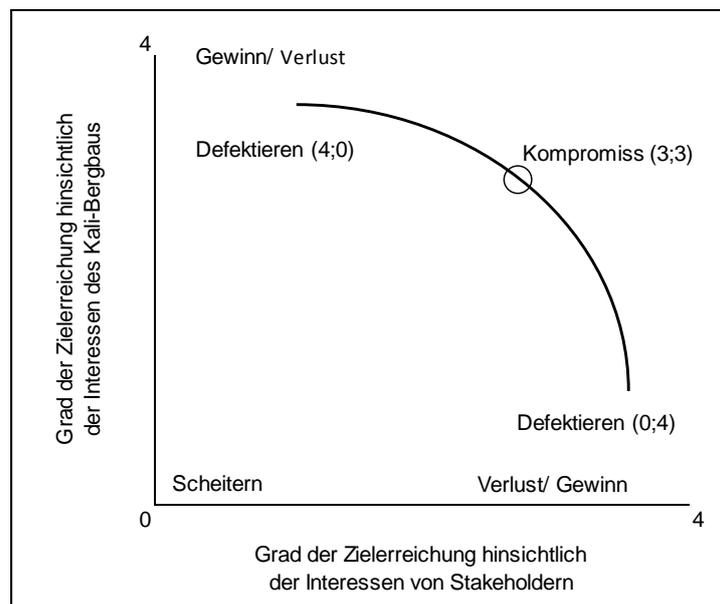


Abbildung 29: Der Kompromiss als Ergebnis des Dialoges⁶²⁴

Der erreichte Kompromiss bewahrt die Gesellschaft vor einem Scheitern der Interaktion. Ziel und Ausgestaltung dieses Kompromisses, der im Sinne der Ökono-

⁶²² Eigene Darstellung.

⁶²³ Dies in Anlehnung an eine Darstellung von Thorson/ Moore (1996), Seiten 101 ff., in: Riede (2011), Abbildung 2 auf Seite 41.

⁶²⁴ Eigene Darstellung.

mischen Ethik als „Konsens im Dissens“ bezeichnet werden kann, erfahren in den folgenden Kapiteln nähere Betrachtung.

5.5.1.4 Die License to Operate als Ziel der Interaktion

Der Konsens stellt das Ziel einer Interaktionsökonomik dar, die sich mit den Möglichkeiten und Problemen der gesellschaftlichen Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil auf Grund verhaltensbestimmender Vorteilserwartungen befasst.⁶²⁵ Im Sinne der Ökonomischen Ethik kann postuliert werden, dass die Moral der Konfliktparteien anreizkompatibel zu sein hat, da eine dauerhafte Schlechterstellung einer Partei durch offensichtliches „Nicht-Defektieren“ nicht verlangt werden kann. In einer Interaktion beeinflusst folglich jeder Akteur künftige Handlungsbedingung von sich selbst, aber auch die von Spielpartnern.

Riede (2011) fasst dies in einer spieltheoretischen Modellierung von Verhandlungssituationen dahingehend zusammen, dass Erfolge in Verhandlungen stets vom eigenen aber auch vom Verhalten der Verhandlungspartner abhängen.⁶²⁶ Als Verhandlungssituation kann auch die betrachtete Interaktion *Unternehmen-Stakeholder* am Beispiel des deutschen Kali-Bergbaus bezeichnet werden. Gemeint sind jedoch nicht etwa Gerichtsverhandlungen, sondern Verhandlungen mit NGOs oder einzelnen Stakeholdern. Das Ziel dieser Erfolgsbestrebungen in Verhandlungen ist als Erhalt bzw. Wiedererlangung der License to Operate zu identifizieren. Vor dem Hintergrund der Auswirkungen der License to Operate bzw. eines vorangehenden „Konsens im Dissens“ kann auf die Vorteilhaftigkeit gemäß der Goldenen Regel der Ökonomischen Ethik für Unternehmen und Stakeholder hingewiesen werden. Dies wiederum bedeutet, dass sich durch einen Kompromiss beide Konfliktparteien gegenüber einem Scheitern der Interaktion am Beispiel von Thorson/ Moore (1996) verbessern.

5.5.1.5 Erfolgsmodelle für Dialog und Beteiligung

„Einen für Gesellschaft und Unternehmen kaum zu unterschätzenden Beitrag leisten Stakeholder-Dialoge [...], wenn der Konsensbegriff [...] weiter gefasst wird: Nämlich

⁶²⁵ Vgl. Homann/ Suchanek (2005), Seiten 48 f.

⁶²⁶ Vgl. Riede (2011), Seite 68.

dann, wenn sie – im Sinne der gelingenden gesellschaftlichen Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil – darauf ausgerichtet sind, die wechselseitige Aufklärung und Verständigung über die gemeinsamen Kooperationsbedingungen zu unterstützen. Unter dieser Prämisse fördern Stakeholder-Dialoge die Entwicklung des gemeinsamen Spielverständnisses als „tragfähigem“ Fundament, das auch umfassendere Meinungs- und Interessenkonflikte – mitunter als Konsens im Dissens – „(er)trägt“ – und gegebenenfalls sogar in fruchtbare Auseinandersetzungen „überträgt“.⁶²⁷

Die vorliegende Untersuchung zielt auf Erhalt bzw. Wiedererlangung einer License to Operate durch einen Konsens unter Zuhilfenahme von Stakeholder-Dialogen ab. Dies ist vor dem Hintergrund der genannten Rahmenbedingungen wie etwa Spielverständnissen, relevanter Inkonsistenzen, Informations-Asymmetrien oder auch Washings und Vertrauensverlusten zu betrachten.

Riede (2011) fasst Stakeholder-Dialoge als Kommunikationsaufgabe für beide Konfliktparteien auf. Die Kommunikation selbst wird in diesem Ansatz in Argumentieren und Verhandeln untergliedert.⁶²⁸ Am Beispiel des Kali-Bergbaus kann Argumentieren als Kommunikation mit fachlichem Hintergrund gesehen werden. Allerdings wurde gezeigt, dass insbesondere durch Informations-Asymmetrien und verschiedene Spielverständnisse ein Austausch von Argumenten nicht zwangsläufig zielführend sein muss. Am Beispiel des Gefangenendilemmas in Abbildung 27 könnte eine derartige Kommunikation als Monolog eingeordnet werden. Als Dialog hingegen kann das Verhandeln auf Augenhöhe beider Konfliktparteien betrachtet werden. Diese Kommunikation als Interaktion im Sinne der Goldenen Regel der Ökonomischen Ethik soll im weiteren Verlauf die Ausgangsüberlegung darstellen.

Nach Moore (1986) ist einer solchen Verhandlung grundsätzlich die Konfliktvermeidung und (wenn das nicht möglich ist) die informelle Diskussion vorgeschaltet. So auch die – wie etwa in der vorliegenden Fallstudie – keinen Konsens generiert, hat eine Verhandlung zu erfolgen. Diese wiederum kann dem Grunde nach dahingehend unterschieden werden, ob eine externe Unterstützung durch eine neutrale dritte Partei erfolgt, oder eben nicht.⁶²⁹ Da im Konflikt des deutschen Kali-Bergbaus ein Dialog der Parteien direkt nur noch bedingt erfolgt, ist der zweite Ansatz nach Moore weiter zu verfolgen. Während eine administrative bzw. gerichtliche Entscheidung im Untersuchungsfeld der Ökonomischen Ethik vor dem Hintergrund der

⁶²⁷ Suchanek/ Broock (2012), Seite 12.

⁶²⁸ Vgl. Riede (2011), Seite 36.

⁶²⁹ Vgl. Moore (1986), Seite 5, überarbeitet in: Riede (2011), Tabelle 4 auf Seite 45.

License to Operate nicht als adäquat angesehen werden kann, erscheint eine Moderation/ Mediation durch einen unparteiischen Dritten als interessant.⁶³⁰ Dieser Eindruck verstärkt sich, sofern das Modell des unparteiischen Beobachters Verwendung finden soll. Diese Sichtweise kann den Akteuren besser durch eine unterstützende, neutrale Kraft vorgestellt und vermittelt werden.

Für den zu untersuchenden Fall hat dies auf Umweltkonflikte spezialisiert zu erfolgen. Meister/ Helmchen (2003) haben im Auftrag der Europäischen Kommission eine Studie zu Dialog- und Mediationsverfahren für umweltbezogene Thematiken in Europa erstellt. Diese Studie kann herangezogen werden, um die Vorteile und Möglichkeiten derartiger Verfahren zu betonen.⁶³¹ Nach 700 Experteninterviews und mehreren hundert Fallstudien konstatierte man, dass Dialoge und Mediationen im Umweltbereich zunehmend an Bedeutung gewinnen und sowohl von Industrie, wie NGOs, immer häufiger zur (gemeinsamen) Konfliktlösung Verwendung finden.

Dies gewinnt an Komplexität, wenn man den Ansatz des Multi Stakeholder Dialogs hinzuzieht, der eine unternehmensseitige Ausrichtung der Kommunikation auf unterschiedliche Stakeholder-Gruppierungen vorsieht. Eine weitere Erschwerung tritt zu Tage, wenn von unterschiedlichen Kenntnisständen fachlicher Art bei den Stakeholdern ausgegangen werden muss, aber dennoch ein Verhandeln auf Augenhöhe praktiziert werden soll. Umso wichtiger erscheint es auch vor diesem Hintergrund, einen neutralen Mediator im Sinne eines unparteiischen Beobachters für einen solchen Dialog-Prozess gewinnen zu können.

Wenn am Untersuchungsgegenstand bereits eine Konfliktsituation mit verhärteten Fronten vorliegt, kann aus Unternehmenssicht eine Art „Zero-based-Communication“ präferiert werden. Hierbei realisieren Unternehmen und Stakeholder, dass die bisherige Kommunikation – in der Regel in Form von Monologen – keine der beiden Parteien zum Ziel geführt hat.⁶³² In der Folge werden die Kommunikationsstrategien aller Akteure von Grund auf neu gedacht und „am runden Tisch“ unter Vorsitz eines Mediators „von null“ her begonnen. Für diesen Fall wurde bereits Transparenz als wesentliches Erfolgsmerkmal herausgestellt. Ferner kann in Anlehnung an den Comply-or-Explain-Ansatz des Deutschen Corporate Governance Kodex eine Haltung der Akteure dahingehend propagiert werden, dass gegneri-

⁶³⁰ Dies gilt unabhängig des Scheiterns des bereits aufgeführten Forums *Runder Tisch – Gewässerschutz Werra/Weser und Kaliproduktion e.V.*

⁶³¹ Vgl. Riede (2011), Seite 139.

⁶³² So also auch nicht der in der Vergangenheit eingerichtete „runde Tisch“.

schen Ansprüchen an eigene Positionen entweder stattgegeben wird, oder aber eine Erklärung erfolgt, warum dies eben nicht möglich ist.

In welcher Form ein Konsens erlangt werden kann, zeigt eine Untersuchung zu Merkmalen guter Öffentlichkeitsarbeit. Aus Stakeholder-Sicht wurden hier in der Reihenfolge der meisten Nennungen folgende Ergebnisse erzielt:⁶³³

- früher und direkter Dialog zwischen Vorhabenträger und den einzelnen Stakeholdern
- Information über Vorhaben selbst und dessen negative/ positive Auswirkungen
- Transparenz durch Bereitstellung sämtlicher Verfahrensunterlagen
- Pressearbeit und gezielte Information betroffener Anwohner
- Volksabstimmung

Während eine Volksabstimmung in der vorliegenden Untersuchung mit Blick auf die regionale Begrenztheit und Komplexität der Thematik ausgeschlossen werden soll, erscheint die genannte Pressearbeit und Transparenz am Untersuchungsgegenstand zwar gegeben, aber nicht Erfolg versprechend, wie die Vergangenheit zeigte. Der frühzeitige und direkte Dialog zwischen Unternehmen und Stakeholdern hingegen bekräftigt den Ansatz der Involvierung beider Akteure in Verhandlungen auf Augenhöhe. Einige aktuelle Studien gehen weiterführend davon aus, dass eine Dialogisierung der Anspruchsgruppen in den westlichen Demokratien dauerhaft und zielführend nur durch eine Bürgerbeteiligung als „verstärkter Form“ des Dialogs erreicht werden kann.

Diese Verstärkung erscheint im Hinblick auf die Wichtigkeit der License to Operate notwendig, da in der dargestellten „Protestkultur“ der jüngeren Vergangenheit immer wieder politische Entscheidungen durch plebiszitäre Maßnahmen gekippt wurden, woraus die Erkenntnis erwuchs, dass eine politische Entscheidung allein nicht Garant für das langfristige Bestehen eines Projektes oder eines Unternehmens sein muss. Nach einer Studie der Bertelsmann Stiftung (2013) ist daher Bürgerbeteiligung vorteilhaft für Handlungen mit Auswirkungen auf alle und die „Wiederbelebung“ der Demokratie.⁶³⁴ Untermauert wird diese These durch eine Umfrage aus dem Jahr 2012, in der sich neun von zehn Bürgern Deutschlands mehr Mitspracherechte wünschten.⁶³⁵ Im weiteren Verlauf der Untersuchung soll der Focus

⁶³³ Vgl. Steinbach, Jerry (2014), Seite 66.

⁶³⁴ Bertelsmann Stiftung (2013), Seite 11.

⁶³⁵ TNS Emnid (2012), Seite 12.

erweitert werden, um jegliche Interessengruppen bzw. NGOs mit einzubeziehen. Daher wird folgend von „Stakeholder-Beteiligung“ gesprochen.

Barth (2013) beginnt an dieser Stelle eine Untersuchung der konkreten Erfolgsfaktoren dieser Beteiligung. Die Ergebnisse sind auf folgende Punkte zusammenfassbar:⁶³⁶

- innere Haltung: Der Interaktionspartner ist legitimer Bestandteil des gesamten Verfahrens
- eigene Offenheit: Bereitschaft zur Einsicht und Überarbeitung der Planungen
- Wertschätzung aller Akteure – Befürworter wie Gegner
- aktives Zuhören in der Interaktion (deeskalierende Wirkung)
- Interessen der Parteien vollständig erfassen und sich die Rückmeldung holen, ob sie sich verstanden fühlen
- Dialog selbst auf der Interessenbasis und nicht auf der fachlichen Basis führen
- frühzeitige Einbeziehung der Mediation zur Aufklärung und Information

Durch die genannten Maßnahmen, aber schlicht auch Grundeinstellungen dem Interaktionspartner gegenüber, sowie der Hinzuziehung weiterer interessierter Stakeholder, können also bessere Ergebnisse zum gegenseitigen Vorteil erzielt werden.

Trotz der Resultate von Experteninterviews und Fallstudien sehen dennoch einige Autoren eine Lücke zwischen den theoretischen Modellen und der unternehmerischen Dialog- und Beteiligungspraxis. Diese zu schließen hat sich eine Arbeitsgruppe der *DialogGesellschaft* zur Aufgabe gemacht und im Zuge der Ausarbeitungen festgestellt, dass von Unternehmen und Organisationen zunehmend mehr Transparenz und Kooperation auf Augenhöhe gefordert wird.⁶³⁷ Treffend formuliert ist dies durch eine Studie unter dem Motto *Partizipation im Wandel* wie folgt:

*„Die Mehrheit der Bürger ist kritischer und anspruchsvoller geworden, sie will Veränderungen, will vor allem gefragt und gehört werden und damit mehr direkte Mitsprache und Mitentscheidung.“*⁶³⁸

Bertelsmann Stiftung, Studie *Partizipation im Wandel*

⁶³⁶ Vgl. Barth (2013), Seiten 13 ff.

⁶³⁷ Vgl. Zetzsche (2015), Seiten 4 f.

⁶³⁸ Vgl. ebenda, Seite 6.

Wehrle (2015) stellt dieses Ergebnis der Innensicht von Unternehmen gegenüber. In der Arbeitswelt würden „Neinsager“ wenig Erfolg ernten, in der Öffentlichkeitswelt dagegen schon. Es sei deutlich einfacher, gegen etwas als für etwas zu sein. Wer für etwas sei, mache sich schnell verdächtig: *„Wurde sie „gekauft“? Ist er naiv? Wurden sie instrumentalisiert?“*. Niemand möchte unter diesem Verdacht stehen und so wundert es nicht, dass Protest in der Regel laut und Fürsprache leise ist.⁶³⁹

Was sind nun aber konkret die zentralen Erfolgsfaktoren für die Gewinnung von Stakeholdern? Es bedarf einer gemeinsamen Plattform, auf der Befürworter wie Gegner in Austausch und Vernetzung kommen. Dies ist allerdings kein Selbstläufer. Vielmehr benötigt es für den Erfolg eine gute und verlässliche Stelle, die den Austausch koordiniert, die Vernetzung inszeniert und die Kommunikation orchestriert: Einen Mediator. Gerade für langfristig stabile Stakeholder-Beziehungen ist der kontinuierliche Austausch auf Augenhöhe wichtig. Hierfür bieten sich kooperative Dialogformate an, im Rahmen derer gemeinsam neue Ideen und Lösungsansätze entwickelt werden.⁶⁴⁰

Eine Ausgestaltung dieser Dialogformate kann am „runden Tisch“ unter Vorsitz eines neutralen Mediators gesehen werden. Dieser verfügt – ebenso wie die Stakeholder – über keine vollumfängliche Fachkenntnis und ist auf Informationen bzw. Transparenz des Unternehmens angewiesen. Diese Informationsasymmetrie in Form eines fachlich oberflächlichen Eindrucks der Thematik ermöglicht es dem Mediator, nicht fachlich zu argumentieren, sondern Positionen und Interessen der Konfliktparteien in den Focus der Verhandlung zu stellen. Aus diesem Grund ist ein solcher Mediator (im Optimalfall) eine Art „Personifizierung“ des unparteiischen Beobachters. Am Beispiel der in Kapitel 2.5 vorgestellten Schellingpunkte kann der Mediator eine gemeinsame, für seine Sicht der Interessen herausragende, Lösung als Konsens vorschlagen. Der Dialog in einem solchen Verfahren unter neutraler Leitung kann also einen Konsens herbeiführen, der wiederum – dauerhafte Interaktion und Dialog vorausgesetzt – als „Vorläufer“ eines (überwiegend) gemeinsamen Spielverständnisses bezeichnet werden kann. Dies bildet letztlich eine identifizierte Grundlage für Erhalt bzw. Wiedererlangung einer License to Operate.

⁶³⁹ Vgl. Wehrle (2015), in: Zetzsche (2015), Seite 9.

⁶⁴⁰ Vgl. Lintemeier (2015), in: Zetzsche (2015), Seite 11.

5.5.1.6 Zwischenergebnisse

Die Betrachtung von Fällen innerhalb der Kali-Industrie und darüber hinaus ergibt, zusammen mit den Ergebnissen aktueller Studien, eine hohe Wichtigkeit von Öffentlichkeitsbeteiligung. Das Interesse von Stakeholdern, an der Tätigkeit⁶⁴¹ von Unternehmen beteiligt zu werden, kann und sollte auch im Interesse des Unternehmens selbst liegen, um aus dieser Interaktion dauerhaft eine License to Operate zu erhalten. Gemeint sind mit diesen gemeinsamen Interessen etwa die transparente Bereitstellung von Informationen, eine Kommunikation mit Respekt sowie der direkte Dialog zwischen Unternehmen und Stakeholdern.

In der Realität wurden jedoch zahlreiche Hindernisse für diese Realisierung aufgezeigt. So ist etwa am Beispiel des deutschen Kali-Bergbaus ein Zielkonflikt ersichtlich. Die Konfliktsituation ist dabei für keine Partei problem- bzw. kompromisslos auflösbar. Derartige Situationen führten in der Praxis verschiedentlich zu außergerichtlichen Protesten der Stakeholder oder auch juristischen Verfahren gegen ein Unternehmen selbst. Im – interaktionsökonomisch gedacht – schlechtesten Fall kann die Öffentlichkeitsbeteiligung von Seiten der Stakeholder auch kategorisch verweigert werden, da die eigene Rolle „im Spiel“ als vom Unternehmen nicht ernst genommen erachtet wird.

Aus Benchmarks kann der Schluss gezogen werden, dass Mediationsverfahren und Dialoge in Form eines „runden Tisches“ juristischen Verfahren vorzuziehen sind. Hierbei sollten konkrete Empfehlungen dieses Gremiums in dauerhaften Austausch der Anspruchsgruppen münden, um ein (überwiegend) gemeinsames Spielverständnis als „Konsens im Dissens“ zu realisieren und die Positionen aller Beteiligten zu berücksichtigen.

Als Lösungsansatz in der Theorie werden hierzu explizite Verhandlungen in Form von Dialogen identifiziert. Investitionen in Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit der Konfliktparteien sind wesentliche Parameter für das Gelingen eines Kompromisses im Sinne der Goldenen Regel mit dem Ziel einer License to Operate. Die Kommunikation selbst wird in Argumentieren und Verhandeln untergliedert, wobei vor dem Hintergrund des präferierten Dialoges das Verhandeln auf Augenhöhe beider Konfliktparteien als zielführend erachtet wird. In der Umsetzung dessen, in Verbindung mit o.g. „runden Tisch“, wird eine Mediation durch einen neutralen

⁶⁴¹ Hier konkret an strategischen Entscheidungen.

Dritten als unparteiischem Beobachter vorgeschlagen. Die Mediation selbst sollte „von null“ her begonnen werden, um Vorbehalte der Vergangenheit vernachlässigen zu können. Dies gilt in der vorliegenden Fallstudie insbesondere, da der bereits mehrfach erwähnte *Runde Tisch - Gewässerschutz Werra/Weser und Kaliproduktion e.V.* als gescheitert anzusehen ist. Ferner empfehlen sich das Stattgeben von Ansprüchen (wenn berechtigt und realisierbar) oder eine Erklärung, warum ein Anspruch nicht angenommen werden kann.

Bei dieser Stakeholder-Beteiligung als „verstärkter Form“ des Dialogs erfahren Offenheit und Wertschätzung des Gegenübers, ebenso wie das Erfassen von Positionen und Interessen, große Bedeutung.⁶⁴² Der neutrale Mediator kann eine Empfehlung für eine gemeinsame Lösung als Konsens vorschlagen, wobei langfristig ein (überwiegend) gemeinsames Spielverständnis und damit Erhalt bzw. Wiedererlangung einer License to Operate erreicht werden soll.

5.5.2 Operationalisierung der Erkenntnisse

5.5.2.1 Akzeptanz als Schlüsselmoment

„Immaterielle Unternehmenswerte rücken mit der Verflechtung von Unternehmen, Umwelt und den Beziehungen zu Stakeholdern in den Mittelpunkt. Wertschätzung und Akzeptanz werden zu wesentlichen Indikatoren für Einfluss und Wirkung von Kommunikation.“⁶⁴³

DialogGesellschaft e.V.

Die bislang ausgeführte Stakeholder-Orientierung ist nach Lin-Hi (2009) im Bereich der Unterscheidungsfähigkeit zwischen gesellschaftlich legitimierten und nicht legitimierten Stakeholder-Interessen defizitär.⁶⁴⁴ Dies kann dazu führen, dass Unternehmen Stakeholder in ihren Positionen und Ansprüchen nicht ernst nehmen, was wiederum die License to Operate potenziell gefährdet und zu vermeiden ist.⁶⁴⁵ Um das für die License to Operate als notwendig identifizierte (überwiegend) gemeinsame

⁶⁴² Gerade Letzteres prädestiniert die vorliegende Fallstudie für den Einsatz des bereits vorgestellten Harvard-Verhandlungskonzeptes.

⁶⁴³ DialogGesellschaft e.V. (2014), Seite 1.

⁶⁴⁴ Vgl. Lin-Hi (2009), Seiten 21 f.

⁶⁴⁵ So propagiert Norbert Steiner, Vorstandsvorsitzender der K+S AG, langfristiger unternehmerischer Erfolg sei ohne Akzeptanz „der Menschen“ nicht möglich (vgl. Steiner (2016), Seite 10).

Spielverständnis zu erhalten, kann im Zuge einer Stakeholder-Beteiligung eine Grundlage hierzu Betrachtung erfahren. Gemeint ist das Akzeptanzmanagement.

Akzeptanzmanagement versteht sich als eine Managementansicht, bei der auf die Schaffung und Erhaltung von Akzeptanz abgezielt wird, um die Wertschöpfung eines Unternehmens zu sichern. Öffentlichkeitsbeteiligung nimmt hierbei eine übergeordnete Rolle ein, da sie als Instrument gesehen wird, Vertrauen in der Gesellschaft aufzubauen, um damit eine gesellschaftliche Legitimität für die Handlungen eines Unternehmens zu erhalten.⁶⁴⁶ Operationalisierungen liegen etwa in frühzeitiger Einbeziehung von Stakeholdern, in Transparenz, Respekt, Kontinuität und Handlungsspielräumen für die Beteiligten.⁶⁴⁷

Im vorliegenden Kontext des Kali-Bergbaus finden sich o.g. Operationalisierungen bereits im dargestellten Stakeholder-Dialog wieder. Das Akzeptanzmanagement kann an dieser Stelle damit als eine Art Vorstufe zum gemeinsamen Spielverständnis bzw. zur License to Operate angesehen werden. Akzeptanz geht hierbei in zwei Richtungen. Zunächst akzeptiert das Unternehmen, dass Stakeholder mit berechtigten Ansprüchen existieren. Folgend akzeptieren aber Stakeholder, dass ein Unternehmen existiert, das auch berechnete Ansprüche nicht immer sofort und vollumfänglich annehmen kann. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund normativistischer und empiristischer Fehlschlüsse des praktischen Syllogismus. Akzeptanz meint hier also aus Sicht der Stakeholder, zu realisieren, dass bestimmte empirische Bedingungen nur schwer oder sogar gar nicht veränderbar sind. Dies bedeutet nicht etwa, dass Anrainer der mit Kali-Abwässern belasteten Werra die Umweltbeeinträchtigung gutheißen (sollen). Dies zu verlangen erscheint unrealistisch. Vielmehr kann es aber heißen, dass die Tatsache der Umweltbeeinträchtigung als untrennbare Konsequenz einer produzierenden Kali-Industrie gesehen wird, mit der es zu leben gilt. Diese Akzeptanz schließt dabei natürlich eine ständige Kontrolle der Einhaltung von Spielregeln und den Drang zu permanenter Verbesserung der technischen Anlagen nicht aus. Eine derartige Akzeptanz beider Konfliktparteien bildet wiederum einen wesentlichen Baustein für einen Kompromiss. Dieser „Konsens im Dissens“ heißt also für beide Akteure, Teile der eigenen Forderungen zwar nicht zu vergessen, wohl aber (vorübergehend) hinten anzustellen, um einen Konsens zum gegenseitigen Vorteil zu ermöglichen. Dies ist jedoch als Investition in die Bedingungen der Interaktion zu tätigen und setzt im vorliegenden Fall, gerade mit Blick auf fehlende Transparenz, die schwierig überprüfbare Einhaltung der Spielregeln (für

⁶⁴⁶ Vgl. Krüger/ Bach (2014), Seiten 229 f.

⁶⁴⁷ Vgl. Steinbach, Jerry (2014), Seite 97.

Stakeholder) und verschiedene Ansätze zu technischen Verbesserungen ein hohes Maß an Vertrauen der Interaktionspartner voraus.

5.5.2.2 Der Faktor *Vertrauen*

*„Das Vertrauen ist eine zarte Pflanze;
Ist es zerstört, kommt es sobald nicht wieder.“⁶⁴⁸*

Otto von Bismarck

Der Faktor *Vertrauen* wurde in Kapitel 3 der vorliegenden Untersuchung bereits definiert und in seiner Wirkungsweise untersucht. Als Resultat kann festgestellt werden, dass Vertrauen Transaktionskosten senkt, Unsicherheiten in der Interaktion sowie Komplexität reduziert, Flexibilität erhöht und letztlich motiviert bzw. kooperative Einstellungen fördert. Die Frage der konkreten Ausgestaltung von Vertrauen im deutschen Kali-Bergbau steht an dieser Stelle als Operationalisierung noch aus. Es kann propagiert werden, dass Vertrauen von beiden Konfliktparteien entgegengebracht und entgegengenommen werden kann. In diesem Kontext ist die Vermeidung der dargestellten relevanten Inkonsistenzen von besonderer Bedeutung. Die Interaktion selbst wird in den nachfolgenden Abbildungen mit Hilfe eines Vertrauensbaumes⁶⁴⁹ illustriert und erläutert.

Vertrauens- geber U	Vertrauens- nehmer S	Nutzen U	Nutzen S
	honoriert Vertrauen	p	e
vertraut	bricht Vertrauen	p - x	e + x
vertraut nicht		0	0

Abbildung 30: Das Unternehmen als Vertrauensgeber

⁶⁴⁸ Etwa in: Nölke (2009), Seite 211.

⁶⁴⁹ In Anlehnung an: Suchanek (2008), Seite 8.

Im vorliegenden Fall ist das Unternehmen bereit, Stakeholdern gegenüber Vertrauen zu gewähren. Das Vertrauen ist darin zu finden, dass das Unternehmen bereit ist, in einen offenen und unvoreingenommenen Dialog mit den Stakeholdern zu treten, sich an Spielregeln zu halten (z.B. keine Verstöße gegen Umweltregularien, Vertuschungen etc., weiterhin Verminderung der Umweltbeeinträchtigung) und letztlich darauf vertraut, dass Stakeholder (wirklich) auf einen Konsens abzielen und die Vorleistung des Unternehmens honorieren. Der Nutzen für das Unternehmen – Honorierung des Vertrauens vorausgesetzt – liegt in der Produktion p , wohingegen die Stakeholder durch die positiven Effekte der Produktion e profitieren. Für p sei die Generierung von Gewinnen genannt, wohingegen für e auf die im sozioökonomischen Gutachten nach Leuninger/ Lüthi (2013) genannten positiven Effekte wie etwa Arbeitsplätze, Infrastruktur und Steueraufkommen bzw. Umlagen verwiesen werden kann. Im Fall eines Vertrauensbruchs durch S ist der Nutzen für S selbst $e+x$, da die externen Effekte e (zumindest kurzfristig) vorliegen und etwa Transparenz, Kommunikation und F&E vom Unternehmen erhalten wird, ohne jedoch eigene Investitionen in die Interaktion in Form von Konsenswillen und License to Operate einzubringen. Der Nutzen für U hingegen vermindert sich und liegt bei $p-x$, da eigene Versprechen unter Ressourcenaufwand eingehalten wurden, um die Produktion p sowie eine Verminderung der Umweltbeeinträchtigung zu gewährleisten, jedoch trotz dieser Investition keine dauerhafte License to Operate generiert werden konnte.

Der umgekehrte Fall, also sozusagen vertauschte Rollen, liegt in der folgenden Abbildung vor.

Vertrauens- geber S	Vertrauens- nehmer U	Nutzen U	Nutzen S
	honoriert Vertrauen	p	e
vertraut	bricht Vertrauen	$p + x$	$e - x$
vertraut nicht		0	0

Abbildung 31: Stakeholder als Vertrauensgeber

Hierbei sind Stakeholder bereit, dem Unternehmen Vertrauen zu gewähren. Das Vertrauen ist darin zu finden, dass Stakeholder tatsächlich bereit sind, in einen offenen und unvoreingenommenen Dialog mit dem Unternehmen zu treten, sich an Spielregeln zu halten (z.B. keine unrechtmäßige Blockade der Produktion) und letztlich wirklich (ebenfalls) auf einen Konsens abzielen. Das Unternehmen hingegen ist in der Lage, dem mit der Erfüllung berechtigter Vertrauenserwartungen zu begegnen und eigene Ressourcen zur Verbesserung der Umweltsituation aufzuwenden. Allerdings verfügt U auch über die Option, Vertrauenserwartungen nicht zu erfüllen bzw. Stakeholder-Interessen in den eigenen Aktivitäten zu ignorieren. Der Nutzen für das Unternehmen – Honorierung des Vertrauens vorausgesetzt – liegt in der Produktion p , wohingegen die Stakeholder abermals durch die positiven Effekte der Produktion e profitieren. Im Fall eines Vertrauensbruchs durch U ist der Nutzen für U selbst $p+x$, da die Produktion zur Gewinngenerierung realisiert werden kann und etwa Ressourcen für Transparenz, Kommunikation sowie F&E gespart werden können. Der Nutzen für S hingegen vermindert sich und liegt bei $e-x$, da die externen Effekte e zwar vorliegen, die Umweltbeeinträchtigung jedoch größer ist, als versprochen bzw. angenommen.

Auf das Gefangenendilemma bezogen ergibt sich hierbei, dass eine Lösung im Sinne eines Kompromisses nur gefunden werden kann, wenn beide Seiten in Vertrauen investieren. Andernfalls erfolgt dauerhaft durch den Entzug der License to Operate keine Produktion, wodurch auch die positiven Effekte für die Stakeholder in Form von Gewinnausschüttungen entfallen würden.

Der Kompromiss bzw. Konsens stellt also für beide Konfliktparteien die herausragende Lösung bzw. den größtmöglichen Gewinn in der Interaktion dar. Mit Worten der Ökonomischen Ethik kann man den „Konsens im Dissens“ (also das „aufeinander Zugehen“) als Investition in die Bedingungen der gesellschaftlichen Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil betrachten.

Dennoch muss davon ausgegangen werden, dass in der Realität derartige theoretische Konstrukte nicht bekannt sind oder nicht verstanden werden. Die begrenzte Rationalität der Akteure in ihren Handlungen sorgt dafür, dass auch bei Vorliegen aller – etwa für einen Konsens – benötigten Informationen das Verhalten nicht immer vorhersagbar ist.

Als konkreter Vorschlag zur Therapierung dieser empirischen Bedingungen kann der bereits vorgestellte Ansatz nach Eberl (2003) genannt sein, der Vertrauen in Organisationen als die Balance zwischen Vertrauen und Kontrolle definiert. Als Personalisierung sei hierbei auf die *boundary spanners* verwiesen.⁶⁵⁰ Windeler (2001) bezeichnet diese als Ausgestaltung des Geflechts von Beziehungen in und außerhalb von Unternehmen⁶⁵¹ und meint die verschiedenen Rollen, die Unternehmensvertreter einnehmen können.⁶⁵² Damit sind *boundary spanners* als Vertreter von Konfliktparteien in Interaktionen stets auf organisationaler und persönlicher Ebene gleichzeitig um Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit bemüht. Dies bedeutet nichts anderes, als die Forderung, den Organisationen „ein Gesicht zu geben“. Konkret meint dies aus Unternehmenssicht, nicht etwa in der Öffentlichkeit „nur“ mit dem Unternehmenslogo im Sinne einer Corporate Identity aufzutreten, sondern „greifbare“ Namen und Gesichter in der Interaktion zu führen.⁶⁵³ Ein anderer Ansatz bezeichnet *boundary spanners* hierbei als *Gatekeeper* und meint hiermit Personen, die für Stakeholder dauerhafte Ansprechpartner eines Unternehmens darstellen („*processes of interactions and selection by applying institutional standards to biographies*“).⁶⁵⁴ Hierauf aufbauend kann als vertrauensfördernde Maßnahme in der Interaktion das Senden und Zulassen von beobachtbaren Signalen der Akteure genutzt werden (siehe Abbildung 9: Vertrauen in Signale nach Hahn). Dies knüpft an die bereits mehrfach identifizierte Transparenz an, welche dafür sorgen kann, dass sich Stakeholder in ihren Positionen wahr- und ernstgenommen fühlen.

Nach Suchanek (2015) besteht die Corporate Social Responsibility in der vorliegenden Arbeit als Konzept zu Grunde liegenden Ökonomischen Ethik in der Erfüllung legitimer Vertrauenserwartungen, da diese die wichtigste Bedingung gelingender Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil darstellt.⁶⁵⁵ Fraglich bleibt hierbei nur, wie diese Investition in Vertrauen sinnvoll konstatiert und kommuniziert werden kann.

⁶⁵⁰ Vgl. Hult (2012), Seiten 4 ff.

⁶⁵¹ Vgl. Windeler (2001), Seiten 195 ff.

⁶⁵² Auch ein Unternehmensvertreter hat eine private Intention und lässt diese bewusst oder unbewusst in das eigene Handeln einfließen.

⁶⁵³ Vgl. Williams (2012), Seiten 37 ff.

⁶⁵⁴ Heinz (1992), in: Lüdicke/ Diewald (2007), Seite 59.

⁶⁵⁵ Vgl. Suchanek (2015), Seite 277.

5.5.2.3 Ein Leitbild als glaubwürdige Selbstbindung

„Ein verantwortlicher Freiheitsgebrauch erfordert geeignete und glaubwürdige Selbstbindungen.“⁶⁵⁶

Andreas Suchanek

Die Perspektive von Suchanek (2015) findet auch in aktuellen Studien zum Stakeholder-Management Verwendung in der Form, dass ein Stakeholder-Management untrennbar mit der Nutzung eines verbindlichen Leitbildes einhergeht.⁶⁵⁷

Ein Leitbild für verantwortliches Handeln stellt eine mögliche Ausgestaltung einer glaubwürdigen Selbstbindung dar. Nach innen soll es eine gemeinsame Orientierung in Form von gemeinsamen Zielen und deren Erreichung bieten. Verbunden damit sind sowohl angestrebte Motivationswirkungen, als auch Selbstbindungen. Nach außen hingegen soll es das Selbstverständnis eines Unternehmens signalisieren und damit seine Attraktivität und Vertrauenswürdigkeit als Kooperationspartner darstellen.⁶⁵⁸

Nach Suchanek (2008) besteht die vielleicht wichtigste Anforderung an ein funktionsfähiges Leitbild in der Konsistenz. Gemeint ist nicht nur die Stimmigkeit in sich, sondern auch, dass im Leitbild formulierte (Selbst-)Verständnis tatsächlich Wirklichkeit sein bzw. werden zu lassen.⁶⁵⁹

Diese Forderungen können wie folgt am Praxisbeispiel des deutschen Kali-Bergbaus untersucht werden. Dies bietet sich insbesondere an, da das betrachtete Unternehmen bereits ein Leitbild unterzeichnet hat und zahlreiche relevante Inkonsistenzen aufweist. Die Inkonsistenzen selbst ergeben sich aus dem beschriebenen Zielkonflikt bzw. den Dilemma-Situationen der Konfliktparteien und manifestieren sich etwa technisch in der (aktuellen) Alternativlosigkeit des Produktionsverfahrens, dem damit verbundenen Aufklärungspotenzial über technische Möglichkeiten, aber auch einhergehend mit ausbaufähiger Kommunikation der Unternehmensaktivitäten. Letztlich führt dies zum Vorhandensein von Bürgerinitiativen und fehlender Akzeptanz in der Gesellschaft.

⁶⁵⁶ Vgl. Suchanek (2015), Seite 12.

⁶⁵⁷ Lintemeier/ Rademacher (2016), Seiten 48 f.

⁶⁵⁸ Vgl. Suchanek (2015), Seite 228.

⁶⁵⁹ Vgl. Suchanek (2008), Seite 11.

K+S eignet sich hierbei besonders für die separierte Betrachtung von *Gewinnverwendung* und *Gewinnerzielung*. Dies ergibt sich aus der Tatsache, dass die relevanten Inkonsistenzen des Unternehmens hinsichtlich bestehender Umweltkonflikte weder durch Sponsoring oder andere Wohltätigkeiten in der Gewinnverwendung, noch durch Kompensationen oder Koppelgeschäfte⁶⁶⁰ in Form bereits erwähnter Ausgleich- und Ersatzmaßnahmen (gänzlich) aufgewogen werden können.

Insofern kann festgehalten werden, dass K+S ein Leitbild unterzeichnet hat⁶⁶¹, wodurch die Umweltbeeinträchtigungen von zahlreichen Stakeholdern als relevante Inkonsistenz wahrgenommen werden (könnten). Dennoch ist nicht etwa das Leitbild der Grund für die Inkonsistenz. Vielmehr kann – im Sinne eines gemeinsamen Spielverständnisses – das Problem in fehlenden Dialogen gesehen werden, welche die genannten Felder wie etwa Informations-Asymmetrien, Washings oder generell den Unwillen zum Konsens, erst überwinden können. Ein Leitbild selbst stellt also eine Möglichkeit zur Vertrauensgenerierung innerhalb der Interaktion dar und ist somit als Chance zur Konsensfindung zu sehen.

Aus dieser Erkenntnis ergibt sich die Frage, warum das Leitbild aktuell nur bedingt dazu beiträgt, diese Chance zu nutzen, also warum aktuell ein Dissens zwischen Kali-Industrie und Stakeholdern vorliegt. Die vorhergehenden Unterkapitel erklären dies an Hand von Theorien und empirischen Untersuchungen. Ausschlaggebend ist dabei die Notwendigkeit von Stakeholder-Beteiligung, sofern diese von Handlungen der Industrie direkt betroffen sind. Da durch die beschriebenen Umweltbeeinträchtigungen der Kali-Industrie eine solche Betroffenheit vorliegt, sind für die Erlangung eines „Konsens im Dissens“ Beteiligungen an Vereinbarungen erforderlich. Auch das Leitbild stellt eine Vereinbarung dar, wenn auch „nur“ in Form einer Selbstbindung der unterzeichnenden Unternehmen. Da diese Vereinbarung jedoch einem erheblichen Teil der Stakeholder gar nicht bekannt sein dürfte und sie darüber hinaus nicht an der Entstehung bzw. Formulierung beteiligt waren, erscheint die Akzeptanz, die vorangehend als Schlüsselmoment und Vorstufe zum gegenseitigen Vertrauen vorgestellt wurde, nur schwer erreichbar.

Das Leitbild stellt folglich eine Selbstbindung von K+S, aber keine Stakeholder-Beteiligung dar. Es zielt generell darauf ab, dass unterzeichnende Unternehmen

⁶⁶⁰ Diese können Betroffene für evtl. Schäden in Form von Umweltbeeinträchtigungen etwa durch finanzielle Ausgleichszahlungen oder in Form sachlicher Leistungen entschädigen (vgl. Riede (2011), Seite 96).

⁶⁶¹ Gemeint ist hier die K+S AG.

sich zu Grundhaltungen und Handlungen verpflichten, wobei die konkrete Umsetzung Aufgabe jedes einzelnen Unternehmens ist.

Der (sozusagen anschließende) Optimalfall einer Stakeholder-Beteiligung liegt im Einbeziehen und Verhandeln auf Augenhöhe. So sollte in einem ersten Schritt das Leitbild im Unternehmen realisiert werden, um anschließend Stakeholdern gegenüber überhaupt erst kommuniziert und erläutert zu werden. Darauf folgend erscheint ein Einbeziehen der Stakeholder sinnvoll, um gemeinsame Positionen als Vorstufe eines gemeinsamen Spielverständnisses auszuloten. So ist es empfehlenswert, zu sehr allgemein gehaltenen Konfliktfeldern, hier im Speziellen zum Feld *Umwelt*, eine konkrete und branchenbezogene Ausformulierung anzufügen. Diese kann technische Sachverhalte beinhalten, ebenso wie Formulierungen des „runden Tisches“ oder politischer Institutionen. Somit ist für beide Konfliktparteien eine gemeinsame (Wissens-)Plattform gegeben, die als Grundlage von Verhandlungen auf Augenhöhe dienen kann. Ferner könnten etwa Protokolle von Verhandlungen (z.B. eines „runden Tisches“) als gültige Anlagen hierzu archiviert werden, um Positionen und Aussagen beider Konfliktparteien aktuell zu halten und nachprüfbar zu archivieren. Hierdurch könnten die Handlungen beider Akteure an ihren Aussagen gemessen bzw. relevante Inkonsistenzen beseitigt werden.

Ungeachtet der Möglichkeiten, die ein Leitbild somit als Investition in die Bedingungen der gesellschaftlichen Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil von Kali-Industrie und Stakeholdern bietet, bleibt die Frage bestehen, wie die konkrete Verhandlung auf Augenhöhe sinnvollerweise realisiert werden sollte.

5.5.2.4 Eine Operationalisierung: Das Harvard-Verhandlungskonzept

Auf Grund des für die vorliegende Arbeit elementaren Begriffes der Verhandlung wird nachfolgend die Operationalisierung nach dem bereits vorgestellten Harvard-Verhandlungskonzept vollzogen. Hierbei lassen sich grundsätzlich zwei Verhandlungsformen unterscheiden, zum einen die harte (Durchsetzen der eigenen Position, keine Zugeständnisse) und zum anderen die weiche Variante (Konflikte möglichst vermeiden, Zugeständnisse zusichern, um eine Vereinbarung zu erzielen). Fisher et al. (1991) erweitern die zwei Verhandlungsformen um eine dritte, bestehend aus einer Kombination beider Verhandlungsstile. Dieser sogenannte *integrative Verhandlungsansatz* verfolgt das Konzept, sanft zu den Verhandlungspartnern zu sein,

jedoch hart mit dem Problem umzugehen (*"soft on the people, but hard on the problem"*).⁶⁶²

Der integrative Verhandlungsstil verfolgt zunächst die Interessen, Ziele und Bedürfnisse der Konfliktparteien zu verstehen, um im zweiten Schritt eine fundierte Priorisierung im Verhandlungsverlauf vornehmen zu können. Eine Verhandlung wird hierbei als Konflikt gesehen, der als kollektives Problem beider Parteien erachtet wird, dessen Lösung in Zusammenarbeit gefunden werden muss. Bei dieser Ansicht werden die Verhandlungspartner praktisch als Verbündete gesehen. Es geht darum, die zugrundeliegenden Interessen der Parteien zu ermitteln und nicht über die jeweiligen Positionen zu verhandeln. Dem Harvard-Konzept nach dürfen Positionen nicht als Grundlage für Verhandlungen dienen, da sie subjektive Empfindungen sind, bei denen kaum Übereinkünfte erzielt werden können.⁶⁶³

Am Beispiel des deutschen Kali-Bergbaus sollen die Konfliktparteien gemäß den bereits in Kapitel 4.6.3 vorgestellten Eckpfeilern des Harvard-Verhandlungskonzeptes in die Verhandlung eintreten:

1. Menschen und Probleme separiert betrachten
2. nicht Standpunkte verteidigen, sondern gemeinsame Interessen suchen
3. Optionen und Lösungsmöglichkeiten zum beiderseitigen Vorteil sammeln
4. neutrale Beurteilungskriterien zur Lösungsfindung hinzuziehen
5. sachliche Problemorientierung (*"soft on the people, but hard on the problem"*)

Dies bedeutet konkret eine Verhandlung zwischen Unternehmensvertretern und Stakeholdern, losgelöst von Abwasserproblematiken oder Gewinnerwartungen der Shareholder, im Rücken des Unternehmens. Weiterhin sollte, zur Generierung eines gemeinsamen Spielverständnisses, nach gemeinsamen Interessen, also etwa einer lebenswerten Region (wirtschaftlich und ökologisch) gesucht werden, wohingegen ein Beharren auf Standpunkten wie *Produktion* oder *Umweltschutz* zu vermeiden ist. Im Sinne der Goldenen Regel der Ökonomischen Ethik ist eine Lösung zu suchen, die beiden Konfliktparteien eine Besserstellung als im bisherigen Dissens gewährt. So könnten also die Stakeholder auf zukünftig reduzierte Umweltbeeinträchtigungen vertrauen, während K+S weiterhin über eine License to Operate verfügt. Letztlich schlägt das Harvard-Konzept neutrale Beurteilungskriterien zur Lösungsfindung vor. Dies kann in der Sprache der vorliegenden Untersuchung auch als unparteiischer Beobachter in Person eines Mediators benannt werden.

⁶⁶² Vgl. Fisher et al. (1991), Seiten 13 ff.

⁶⁶³ Vgl. Leiss (2005), Seite 28.

Diese noch sehr abstrakten Vorgehensweisen sieht Riede (2011) in ihrer empirischen Untersuchung als nicht ausreichend an, da die exakte Benennung von Erfolgsfaktoren in der Umsetzung nicht erfolgt. Diese sei jedoch von großer Bedeutung, um zu überprüfen, ob sich die Verhandlung auf dem richtigen Weg befindet. In Anlehnung an diese empirischen Untersuchungen⁶⁶⁴ empfiehlt sich für den vorliegenden Konflikt die Berücksichtigung von Prozessfaktoren hinsichtlich:

- Fairness
- Kompetenz
- Legitimation
- Effizienz

Zunächst einmal spielt Fairness eine tragende Rolle, da sie erst das Verhandeln auf Augenhöhe ermöglicht. Nur so ist eine Akzeptanz der Interessen gegnerischer Akteure möglich, um nachfolgend in legitime und nicht legitime Ansprüche unterscheiden und entsprechend handeln zu können. Kompetenz schließt sich dem an. Dies bedeutet einerseits, dass Unternehmensvertreter in der Lage sind, sich in von Umweltbeeinträchtigung negativ betroffene Stakeholder hineinzusetzen und deren Interessen als existent und berechtigt anzuerkennen. Andererseits bedeutet dies aber auch, dass Stakeholder sich in die Situation von K+S versetzen und das Dilemma aus Sicht des Kali-Produzenten betrachten. Ferner müssen sich fachfremde Stakeholder hierbei persönlich oder durch adäquate Beratung mit der Kali-Produktion selbst befassen, nicht etwa, um eine fachliche Argumentation zu führen, sondern um die gegnerische Position dem Grunde nach erfassen zu können. Im Bereich der Legitimation müssen wiederum ranghohe Unternehmensvertreter verhandeln, um auch verbindliche Aussagen hinsichtlich zukünftiger Handlungen treffen zu können. Weitaus anspruchsvoller ist die Legitimation jedoch auf Seite der Stakeholder umzusetzen. Dies wird im Wesentlichen durch die bereits angesprochene Heterogenität dieser Anspruchsgruppe bedingt. Jegliche Stakeholder-Gruppierung muss in einer Verhandlung vertreten sein, um letztlich nicht unter Ausschluss einer wichtigen Anspruchsgruppe Ergebnisse zu generieren, die im Nachhinein (gesellschaftlich) nicht konsensfähig sind und nicht zum gewünschten Erhalt der License to Operate führen. Letztlich ist in Verhandlungen sodann die Effizienz zu nennen. Demnach sollten Verhandlungen in Qualität und Quantität des Ressourceneinsatzes beider Konfliktparteien hierfür in einem angemessenen Verhältnis zum Ergebnis der Verhandlungen selbst stehen.

⁶⁶⁴ Vgl. Riede (2011), Tabelle 16 auf Seite 132.

Der Unternehmensdialog ist somit als Instrument gesellschaftsorientierter Unternehmensführung zu sehen. Im Sinne des praktischen Syllogismus kann dieses Dialogmanagement als Verbindung zwischen normativem Management von K+S und operativer Verfahrensdurchführung als Handlungen von K+S gesehen werden. Nach Rettberg ist hierbei jedoch, auf der Diskursethik aufbauend, kaum ein idealtypisches Verhandeln in der Realität anzutreffen.⁶⁶⁵ Aus diesem Grund muss eine Ausgestaltung hinsichtlich dem Erhalt der License to Operate auf den Einzelfall spezifiziert werden.

Rettberg selbst nennt als Prozesserfolgskriterien:⁶⁶⁶

- Einbindung der Teilnehmer
- Schaffung von Informationsmöglichkeiten
- Verabschiedung und Einhaltung von Spielregeln
- Formulierung des Themas⁶⁶⁷

Die Einbindung der Teilnehmer stellt hierbei erneut auf die Vertretung aller Positionen am „runden Tisch“ ab. Die Schaffung von Informationsmöglichkeiten bezieht sich dann bereits auf Vorbereitung und Durchführung von Verhandlungen und meint im Wesentlichen die Möglichkeit von Stakeholdern, überhaupt für ihre Verhandlung relevante Informationen zum Kali-Bergbau zu erhalten. Erst dieser Informationsfluss ermöglicht es den Stakeholdern, wirklich auf Augenhöhe mit K+S zu verhandeln und vor allem die Position des Unternehmens zu erkennen und ggf. sogar zu akzeptieren. Ohne diese Transparenz erscheint ein „Aufweichen“ der Fronten auch durch das Harvard-Konzept bzw. ein Konsens kaum möglich. Die Spielregeln – hier also nicht Spielregeln im Sinne von Abwasser-Entsorgungsregeln – bezüglich der Interaktion bzw. Verhandlung selbst, sind ebenfalls von nicht zu vernachlässigender Bedeutung. Sie geben der Verhandlung den Rahmen vor, innerhalb dessen die Konfliktparteien agieren können, aber eben auch agieren lassen müssen. Gerade Letzteres ist für das Hineinversetzen in die gegnerische Partei unabdingbar. Zu unterschätzen ist ebenfalls nicht die Formulierung des Themas selbst. Die dargelegte Komplexität der Kali-Branche kann in einer (laut Spielregeln z.B. zwei Stunden dauernden Verhandlung) schnell zu einem „Verzetteln“ führen. Somit werden zwar große Themenbereiche angesprochen, jedoch (absehbar) nicht gelöst, wohingegen kleinere Bereiche, deren Lösung den Anfang eines Kompromisses hätte bilden

⁶⁶⁵ Unter Rückgriff auf die soziologische Austauschtheorie entwickelt Rettberg einen Erfolgsbegriff von Unternehmen, der den unternehmerischen Erfolg als gekoppelt an den Erfolg beteiligter Interessengruppen sieht (vgl. Riede (2011), Seite 153).

⁶⁶⁶ Vgl. Riede (2011), Seite 154.

⁶⁶⁷ Weiterhin erfolgt eine grundsätzliche Einteilung in die drei Phasen: Vorbereitung, Durchführung, Nachbereitung.

können, aus Zeitmangel nicht mehr angesprochen werden können. Die Verhandlung wäre im Ergebnis kontraproduktiv.

Um an dieser Stelle weiter in die Verhandlung selbst einzusteigen, sollen prozess- und ergebnisbezogene Erfolgsfaktoren nach Riede (2011) angewandt werden.⁶⁶⁸ Diese sehen etwa einen Ausgleich der finanziellen Stellung vor. Dies würde bedeuten, dass K+S Stakeholdern unabhängige Beraterleistungen zu komplexen Themenverhalten finanziert, um die Verhandlung wirklich auf Augenhöhe führen zu können. Obwohl nach dem Harvard-Konzept nur Positionen und keine fachlichen Diskurse Gegenstand der Verhandlungen sein sollen, ist dies im vorliegenden Fall notwendig, da Informations-Asymmetrien bestehen, Transparenz eingeschränkt ist und das Vertrauen zwischen den Konfliktparteien als nicht ausreichend erachtet werden muss. Weitere Ergebnisse der empirischen Untersuchungen seien wie folgt dargestellt:

- Beteiligung aller relevanten Stakeholder, Machtverhältnisse, Struktur ermöglicht Berücksichtigung aller Positionen
- Gemeinsame Klärung zentraler Begriffe
- Interessenklärung, „Sich-Zeit-nehmen“
- Motive und Beweggründe der Anspruchsgruppen transparent machen, Kennenlernen der Sichtweise des Verhandlungspartners
- Persönliches Kennenlernen zum Aufbau des Vertrauensverhältnisses (bereits in der Theorie als *boundary spanners* vorgestellt)
- Einhalten gemeinsamer Spielregeln im Dialog
- Trennung von Lösungen und Bewertungen, Ergebnisoffenheit
- Lernzuwachs für Beteiligte durch Mediation (Abbau von Informationsasymmetrien)

Einige Punkte hieraus fanden bereits Erwähnung. Neu ist der Faktor des „Sich-Zeitnehmens“, da Stakeholder immer wieder den Eindruck erfahren, für ihre Belange stünde nicht ausreichend Zeit der Unternehmensvertreter zur Verfügung. Weiterhin interessant ist die konkrete Nennung von *boundary spanners*. Es ist also empfehlenswert für Stakeholder-Gruppierungen, insbesondere aber für K+S, im Lauf der Verhandlungen dauerhaft auf (wenn möglich) identisches Personal zum Aufbau einer Vertrauensbeziehung der Verhandlungspartner abzielen. Interessant ist außerdem die Überlegung einer Klärung von zentralen Begriffen. Dies meint etwa eine Definition von Forderungen beider Seiten, von zeitlichen Abläufen (z.B. in Form einer Meilenstein-Planung), oder aber schlicht eine einheitliche Definition von aktu-

⁶⁶⁸ Vgl. Riede (2011), Tabelle 65 auf Seite 295.

ellen und geplanten technischen Prozessen hinsichtlich Produktion und Umweltbeeinträchtigung.

Wichtige Aspekte für Aufbau und Struktur der Dialoge selbst liegen im vorliegenden Fall in:⁶⁶⁹

- Themenfindung jedes einzelnen Dialoges (z.B. „Erweiterung von Rückstandshalden“, kein anderes Thema in diesem einzelnen Dialog)
- Einhaltung von Vertraulichkeit (K+S unterliegt dem Wettbewerb)
- Rollenklärung/ Anerkennung Mediator
- Klärung von Erwartungen von K+S und Stakeholdern
- Stringente Abarbeitung von Problemen, Zielorientierung (kein „Abschweifen“)
- Reflexion bisheriger Dialoge und Erfahrungen im Prozessverlauf
- Einhaltung bislang getroffener Übereinkünfte (Konsistenz in der Handlung)
- Gute Vorbereitung, angeforderte Materialien bereitstellen (gilt für das Unternehmen, aber auch für Stakeholder, sofern z.B. mit Verfahren von K-UTEC argumentiert wird)
- Nachbereitung jedes Dialoges
- Darstellung der Ergebnisse durch Konsens- und Dissensfelder (Was haben wir erreicht? Was bleibt zu tun?)
- Transparenz der Ergebnisse

5.5.2.5 Zwischenergebnisse

Die vorangegangenen Unterkapitel identifizierten das Akzeptanzmanagement als eine mögliche Vorstufe zur angestrebten Stakeholder-Beteiligung und damit zum gemeinsamen Spielverständnis bzw. zur License to Operate. Dies gilt für beide Akteure gegenseitig und unter der Prämisse, normativistische und empiristische Fehlschlüsse des praktischen Syllogismus zu vermeiden.

Der hierfür notwendige „Konsens im Dissens“, im Sinne von einem Teilverzicht auf eigene Forderungen, setzt im vorliegenden Fall gerade mit Blick auf fehlende Transparenz sowie Informations-Asymmetrien ein hohes Maß an Vertrauen der Interaktionspartner voraus. Beide Konfliktparteien interagieren hierbei jeweils als Vertrauensnehmer und -geber gleichermaßen, indem sie bereit sind, in einen offenen und unvoreingenommenen Dialog mit den Stakeholdern zu treten, sich an Spielregeln zu

⁶⁶⁹ Vgl. Riede (2011), Tabelle 66 auf Seite 298.

halten und letztlich auf einen Konsens abzielen. Dieser Konsens stellt sodann für beide Konfliktparteien die herausragende Lösung bzw. den größtmöglichen Gewinn der Interaktion dar.

Die Literatur schlägt für diesen Fall eine Balance zwischen Vertrauen und Kontrolle vor. Dies kann zunächst bei Verhandlungen der Konfliktparteien in Form von *boundary spanners* realisiert werden. Ein weiterer Faktor liegt in einer freiwilligen Selbstverpflichtung von K+S. Diese existiert in Form des Leitbildes für verantwortliches Handeln. Auf der Ebene des konkreten Konflikts zwischen Unternehmen und Stakeholdern muss die Ausgestaltung des Leitbildes gegenwärtig jedoch als unternehmensseitiger Monolog bezeichnet werden. Die daraus resultierenden relevanten Inkonsistenzen gefährden in Verbindung mit Informations-Asymmetrien, Washings und fehlenden Dialogen den Willen der Konsensfindung von beiden Akteuren. Zur Überwindung dieses Unwillens empfiehlt die vorliegende Untersuchung eine Stakeholder-Beteiligung in Form von Einbeziehung und Verhandeln auf Augenhöhe. Dies kann erfolgen in den Schritten:

1. Leitbild vom Unternehmen an Stakeholder kommunizieren und erläutern
2. Einbeziehen der Stakeholder zur Thematik in Form von Dialogen
3. Spezialisierung der allgemein gehaltenen Konfliktfelder (hier: *Umwelt*) in eine konkrete und branchenbezogene Ausformulierung
4. Archivierung von Verhandlungsprotokollen als gültige Anlagen zur Kontrolle der Konsistenz der Handlungen beider Konfliktparteien

Für die Verhandlungen selbst wird der *integrative Verhandlungsansatz* vorgeschlagen, um unter dem Motto "*soft on the people, but hard on the problem*" die Lösung eines kollektiven Problems zu finden. Die Vorgehensweise in der Verhandlung zwischen Unternehmensvertretern und Stakeholdern wird konkret in folgendem „20-Punkte-Plan“ zusammengefasst:

Grundsätzlicher Natur:

1. Sicherstellung der Teilnahme aller Anspruchsgruppen
2. Einhaltung von Vertraulichkeit (K+S unterliegt dem Wettbewerb)
3. Argumentation losgelöst von Abwasserproblematiken oder Gewinnerwartungsdruck des Unternehmens
4. Beharren auf Standpunkten wie *Produktion* oder *Umweltschutz* vermeiden
5. Legitime und nicht legitime Ansprüche unterscheiden (lassen)
6. Reflexion bisheriger Dialoge und Erfahrungen im Prozessverlauf

-
7. Einhaltung bislang getroffener Übereinkünfte (Konsistenz in der Handlung)
 8. Akzeptanz der Interessen sowie „Hineinversetzen“ in die Position gegnerischer Akteure, Austausch von Informationen, kein Zeitdruck, Ergebnisoffenheit
 9. Gemeinsame Interessen herausstellen, wie etwa eine lebenswerte Region (wirtschaftlich und ökologisch)
 10. Lösungen suchen, die beiden Konfliktparteien eine Besserstellung als im bisherigen Dissens gewähren (z.B. Aussicht auf zukünftig reduzierte Umweltbeeinträchtigungen gegen eine aktuelle License to Operate)

Konkret-operativer Natur:

11. Hinzuziehen eines unparteiischen Beobachters in Form eines Mediators (mit Blick auf Fairness, Kompetenz, Legitimation, Effizienz)
12. Persönliches Kennenlernen (boundary spanners)
13. Gemeinsame Klärung zentraler Begriffe
14. Verabschiedung und Einhaltung von Spielregeln für die Verhandlung, stringente Abarbeitung von Problemen, Zielorientierung (kein „Abschweifen“)
15. Thema jeder einzelnen Verhandlung festlegen, um „Verzetteln“ zu verhindern
16. Gute Vorbereitung, angeforderte Materialien bereitstellen (gilt für das Unternehmen, aber auch für Stakeholder, sofern z.B. mit Verfahren von K-UTEC argumentiert wird)
17. Beratung/ Unterstützung auf Kosten des Unternehmens anbieten (Informations-Asymmetrien abbauen, Transparenz schaffen, Verhandeln auf Augenhöhe ermöglichen)
18. Nachbereitung jedes Dialoges; Darstellung der Ergebnisse durch Konsens- und Dissensfelder (Was haben wir erreicht? Was bleibt zu tun?)
19. Transparenz der Ergebnisse sichern
20. Vertragliches Festhalten der Ergebnisse im Leitbild

Im Sinne des praktischen Syllogismus kann dieses Dialogmanagement als Verbindung zwischen normativem Management von K+S und operativer Verfahrensdurchführung als Handlungen von K+S gesehen werden. Ebenso aber auch als Bindeglied zwischen Idealen der Stakeholder und ihren Handlungen. In beiden Fällen kann das Dialogmanagement zu einer Verringerung oder gar Verhinderung von normativen oder empiristischen Fehlschlüssen führen.

In der Operationalisierung der gewonnenen Erkenntnisse wurden die Investitionsmöglichkeiten des Unternehmens und der Stakeholder identifiziert. Im Kern handelt es sich hierbei um Investitionen in die Interaktion bzw. die Rahmenbedingungen der gesellschaftlichen Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil. Wesentlich für die Lösung der Hauptproblematik in Form des gegenwärtig vorliegenden Dissenses ist dabei die Ingangsetzung von Dialogen in der Beziehung *Unternehmen-Stakeholder*. Der Dialog als Werkzeug der Interaktion erscheint im beschriebenen Kontext in spezifizierter Ausgestaltung am ehesten geeignet, den Konfliktparteien ein gemeinsames Spielverständnis zu entwickeln und die Besserstellung gegenüber dem Status Quo in einem „Konsens im Dissens“ zu erreichen.

6 Ergebnisse und Schlussfolgerungen

6.1 Unternehmen und Stakeholder in Interaktion

Die Existenz von Werteheterogenität und Pluralismus führt in der gegenwärtigen Gesellschaft der westlichen Demokratien dazu, dass keine gemeinsame Wertebasis mehr existiert, aus der sich allgemein anerkannte Regeln für das gesellschaftliche Zusammenleben bestimmen lassen. Dies wird für Unternehmen dann zum Problem, sofern deren normative Ideale und Interpretationen der empirischen Bedingungen mit denen von Stakeholdern nicht hinreichend kompatibel sind.

In den vergangenen Jahren war hierbei auf Seiten der Unternehmen häufig ein Rückzug in die juristische Dimension zu beobachten. Es wurde jedoch in der vorliegenden Untersuchung festgestellt, dass damit kaum noch Aussicht auf (dauerhaften) Erfolg gegeben ist. Vielfach scheint aus Unternehmenssicht die Ordnungsggebung, die früher noch bei Staat oder Märkten lag und mittlerweile von kapitalismuskritischen Stimmen bei den Unternehmen gesehen wird, zumindest in Teilen auf Stakeholder übergegangen zu sein. Dies gilt zunehmend auch im Bereich von Umweltbeeinträchtigungen.

In der Folge stehen Unternehmen gegenwärtig in zahlreichen Fällen am gesellschaftlichen Pranger. Milton Friedmans Idee der Gewinnmaximierung als oberster betriebswirtschaftlicher Maxime gilt weitgehend als überholt. Vielmehr heißt es aktuell, nachhaltig zu wirtschaften und Unternehmensverantwortung zu praktizieren sowie glaubwürdig zu kommunizieren.

Diese Herausforderung wurde im Konfliktfeld *Umwelt* an einer praxisorientierten Fallstudie illustriert. Trotz positiver externer Effekte durch die Unternehmenstätigkeit führt die geschilderte Entsorgungsproblematik von Rückständen zu Stakeholder-Protesten verschiedenster Art, welche eine unbelastete Umwelt fordern.

Die Konfliktpartei der Stakeholder wurde hierbei als heterogen identifiziert. Im Verlauf der Untersuchung erfolgte eine Fokussierung auf Nicht-Profiteure externer Effekte bzw. indirekte Profiteure, die sich selbst als Nicht-Profiteure sehen und durch Demonstrationen, Leserbriefe oder juristischen Klagen, allein oder in NGOs organisiert aktiv werden.

Die Problemstellung der vorliegenden Untersuchung ergab sich zunächst durch einen Zielkonflikt der Parteien in Verbindung mit Informations-Asymmetrien sowie potenziellen Vorwürfen zu Washings oder gemeinnütziger Gewinnverwendung seitens des Untersuchungsgegenstandes *K+S* mit der Absicht einer möglichen Überdeckung der Art der Gewinnerzielung. Konkret stellt dies das Unternehmen vor die Herausforderung, Stakeholder-Ansprüche nach *berechtigt* und *unberechtigt*, aber auch nach *implementierbar* und *nicht implementierbar* zu klassifizieren.⁶⁷⁰ Verstärkt werden die hieraus resultierenden Probleme durch die am Beispiel des Gefangenendilemmas illustrierte dominante Strategie der Defektion von Interaktionspartnern. Letztlich droht dem Untersuchungsgegenstand durch fehlende Transparenz, vor allem aber durch fehlendes Vertrauen der Verlust der License to Operate.

6.2 Der praktische Syllogismus der Interaktion

„Das größte Problem bei Kommunikation ist die Illusion, dass sie stattfand.“⁶⁷¹

George Bernard Shaw

Das bis hierhin geschilderte Problem wurde unter Anwendung von Modellen der Ökonomischen Ethik untersucht. Unter Verwendung dieser Theorie war festzuhalten, dass eine erfolgreiche Wirtschaft nicht nur auf Recht und Gesetz, sondern in hohem Maße auch auf Vertrauen der Interaktionspartner angewiesen ist. Insbesondere durch Handeln im Sinne der Goldenen Regel der Ökonomischen Ethik hinsichtlich Gewinnverwendung und Gewinnerzielung kann dem Verlust der License to Operate entgegengewirkt werden. Im Sinne des praktischen Syllogismus sollten Klassifizierungen von Forderungen der Stakeholder an das Unternehmen unter der Prämisse einer „Orientierung am Machbaren“ erfolgen.

Gerade unter Verwendung des praktischen Syllogismus bedarf es hierbei jedoch der Betrachtung von empirischen Bedingungen. Hierbei wurden in der vorliegenden Untersuchung zahlreiche Probleme identifiziert. Genannt sei zunächst der Zielkonflikt im Kali-Bergbau. Weiterhin von Bedeutung ist die Tatsache, dass CSR des Unternehmens häufig als „Ablasshandel“ interpretiert wird sowie durch Washings und relevante Inkonsistenzen das Vertrauen in der Interaktion *Unternehmen-Stake-*

⁶⁷⁰ Dies vor dem Hintergrund, dass der „Schleier des Nichtwissens“ im Fallbeispiel als nicht funktionsfähig identifiziert wurde.

⁶⁷¹ Etwa in: Ertl (2016), Seite 1.

holder leidet. Dies wird verstärkt durch die Tatsache, dass gerade die empirischen Bedingungen von den Akteuren auf Grund von Informations-Asymmetrien unterschiedlich interpretiert werden und hieraus differierende Spielverständnisse entstehen.

Wenn wiederum differierende Spielverständnisse vorherrschen, kann davon ausgegangen werden, dass aus Stakeholder-Sicht unternehmerische Entscheidungen nicht zum Wohl aller Akteure getroffen werden, sondern ausschließlich mit dem Ziel der Gewinnmaximierung. Hieraus resultiert die Forderung nach Beteiligung an diesen Entscheidungsprozessen. Geschieht dies nicht, ist mit „zivilem Ungehorsam“, also mit Protest einzelner Stakeholder bzw. NGOs zu rechnen. Dieses Einschreiten von Stakeholdern in einer Interaktion bei Nichterfüllung gestellter Ansprüche führt sodann im Regelfall zu einer Schlechterstellung aller Akteure.

Um dem entgegenzuwirken, bedarf es Strategien, die sowohl normative Ideale, als auch empirische Bedingungen berücksichtigen. Als Mittel und Werkzeug für die Realisierung seien Dialoge genannt. Die hierzu führenden Erkenntnisse und die Operationalisierung in der Interaktion selbst sind dem folgenden Unterkapitel zu entnehmen.

6.3 Erkenntnisse

*„Ein funktionierendes Stakeholder-Management wirkt wie ein Radar:
Unternehmen senden Signale für eine offene Kommunikation
und positionieren sich.“⁶⁷²*

Dieter Horst

Die Kernerkenntnisse der vorliegenden Untersuchung können in den folgenden 12 Punkten zusammengefasst werden:⁶⁷³

1. Gegenseitige Akzeptanz der divergenten Positionen stellt eine Grundlage für erfolgreiche Interaktion dar.
2. Berücksichtigung von Stakeholder-Interessen an unternehmerischen Entscheidungsprozessen fördert Akzeptanz und Vertrauen zwischen den Akteuren.

⁶⁷² Horst (2016).

⁶⁷³ Siehe in Teilen auch: Kleiner (2014b), Seite 22.

-
3. Vertrauen ist (eine) Grundlage für offene, ehrliche und langfristige Dialoge zwischen Unternehmen und Stakeholdern.
 4. Vertrauen entsteht durch Vermeidung von Nichterfüllung legitimer Erwartungen der Akteure.
 5. Vertrauen wird auch gewonnen und/ oder gepflegt durch regelmäßige Kommunikation zwischen den Anspruchsgruppen.
 6. Vertrauen stellt, losgelöst von juristischen oder fiskalischen Aspekten, einen Vermögenswert dar.
 7. Vertrauen kann (teilweise) durch Transparenz ersetzt oder ergänzt werden.
 8. Eine glaubwürdige Selbstbindung (z.B. durch ein Leitbild) schafft nachprüf-bare Verhaltensstandards, um relevante Inkonsistenzen auszuschließen.
 9. Vertrauen, Transparenz und Konsistenz in Dialogen bilden eine Basis für ein gemeinsames Spielverständnis.
 10. Ein gemeinsames Spielverständnis ist die Voraussetzung für Gewinnung, Erhalt oder Wiedererlangung der License to Operate
 11. Die License to Operate sichert Optionen zukünftiger Handlungsbedingungen.
 12. Zukünftige Handlungsbedingungen entscheiden über Existenz und Gewinn eines Unternehmens.

Eine Problemlösung im Kontext selbst muss durch eine Veränderung der empirischen Bedingungen (und deren Interpretationen) geschehen, um Investitionen in die gesellschaftliche Zusammenarbeit anreizkompatibel sowie objektiv möglich und für alle Akteure zumutbar werden zu lassen.

Die Umsetzung dessen erfolgt nach Suchanek (2015)⁶⁷⁴ durch Versprechen in Form individueller Selbstbindung gegenüber Aktionspartnern, operationalisiert etwa durch Leitbilder. Als kollektive Selbstbindung kann jede (entsprechend deklarierte) Art von Spielregel verstanden werden. Eine weitere Art von Versprechen liegt in Werten. Diese bilden zentrale Bezugspunkte eines gemeinsamen Spielverständnisses der Akteure. Sofern beide Parteien „Endspiele“ vermeiden, also dauerhaft in die Bedingungen der gesellschaftlichen Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil investieren, können vorgenannte Orientierungspunkte individueller und kollektiver Selbstbindung eine „Infrastruktur der Freiheit“ darstellen.

Zum Zweck der Betrachtung von Thesen einer Ökonomischen Ethik der Dialoge wurde bereits im Unterkapitel 4.6.2.1 der vorliegenden Arbeit eine Veröffentlichung

⁶⁷⁴ Vgl. Suchanek (2015), Seite 136.

von Suchanek/ Broock (2012) herangezogen. Diese Thesen stellen für die vorliegende Fallstudie wesentliche Eckpfeiler dar, anhand derer verschiedene Probleme in der Interaktion *Unternehmen-Stakeholder* ausgestaltet wurden. Die strukturierte Analyse der Problemfelder in der vorliegenden Untersuchung soll neben der Identifikation und Bewertung von möglichen Lösungen auch das Spielverständnis von Unternehmen und Stakeholdern zum gegenseitigen Vorteil weiterentwickeln. Die gewonnenen Erkenntnisse münden sodann am Untersuchungsgegenstand in konkrete Handlungsempfehlungen.

6.4 Handlungsempfehlungen

*"Be soft on the people, but hard on the problem."*⁶⁷⁵

Roger Fisher, William Ury

Dem Untersuchungsgegenstand selbst stehen zahlreiche Stakeholder ablehnend gegenüber. Der drohende Verlust der License to Operate stellt das Kernproblem dar. Grund hierfür ist der Zielkonflikt im Kali-Bergbau, basierend auf differierenden Spielverständnissen der Akteure.

Die Interessen wurden für K+S und die betrachteten Stakeholder in Form von *Produktion/ Gewinn* und *Umwelt* vorgestellt. Im erwähnten Zielkonflikt des deutschen Kali-Bergbaus ergab sich, dass Gewinn (und dadurch mögliche sozioökonomische Effekte für die Stakeholder) nur durch Produktion möglich ist, welche wiederum Umweltbeeinträchtigungen mit sich bringt. Gemeinsam kann also durchaus Gewinn als Ziel genannt werden, währenddessen Produktions- und Umweltziele als differierend betrachtet werden müssen.

Verstärkt werden die Interessenkonflikte durch unterschiedliche Moral- und Wertvorstellungen einerseits, sowie Auffassungen über die empirischen Bedingungen der Praxis andererseits. Im vorliegenden Fall sind sich die Konfliktparteien z.B. über die Möglichkeit, rückstandsfrei Kali zu produzieren, nicht einig. Im Ergebnis werden die Interessen der Anspruchsgruppen von der jeweiligen Gegenpartei nicht vollumfänglich wahrgenommen. Daraus resultierende empirische und normativistische Fehlschlüsse werden verstärkt durch die Komplexität der Materie, Informations-Asymmetrien, die Heterogenität der Konfliktparteien und relevante Inkonsistenzen.

⁶⁷⁵ Etwa in: Gramberg (2006), Seite 67.

Als Überleitung von Problembeschreibung hin zu Zielformulierung der vorliegenden Untersuchung soll der direkte Bezug zwischen dem praktischen Syllogismus und dem Konstrukt von *Spielzüge-Spielregeln-Spielverständnis* herausgestellt werden. Danach können sich in einer Demokratie auf Grund normativer Ideale und Interpretationen von empirischen Bedingungen Spielverständnisse einstellen, die langfristig gesehen Spielregeln ändern und die aktuellen Spielzüge eines Unternehmens verbieten.

Ziel der Handlungsempfehlungen der vorliegenden Untersuchung ist ferner ein gemeinsames Spielverständnis der Interaktionspartner für einen „Konsens im Dissens“ zur Erlangung einer dauerhaften License to Operate zum gegenseitigen Vorteil.

Die Handlungsempfehlungen zur Realisierung dessen haben unter Berücksichtigung aufgezeigter empirischer Bedingungen zu erfolgen. Der vorgeschlagene Lösungsansatz basiert auf den Ergebnissen von Theorien, empirischen Untersuchungen und Benchmarks. Diesen Faktoren ist einstimmig zu entnehmen, dass aus Sicht des Unternehmens ein auf Dauer angelegter Dialog dem Rückzug in die juristische Dimension vorzuziehen ist. Insbesondere bei vorliegender Problematik mit der gesellschaftlichen Akzeptanz des Kerngeschäfts wurde eine hohe Wichtigkeit von Öffentlichkeitsbeteiligung identifiziert. Dies meint sowohl eine transparente Bereitstellung von Informationen, als auch eine direkte Kommunikation der Akteure.

Das Verstehen gegnerischer Positionen durch Transparenz und Dialoge, daraus resultierendes Vertrauen der Interaktionspartner und letztlich eine zumindest ähnliche Wertebasis schaffen wiederum die Grundlage für eine gesellschaftliche Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil. Spielregeln im Sinne von staatlich kontrollierten Rückstands-Entsorgungen der Kali-Industrie stellen hierbei die Pfeiler der Interaktion dar und können als eine „Infrastruktur der Freiheit“ bezeichnet werden.

Das (überwiegend) gemeinsame Spielverständnis wurde am Untersuchungsgegenstand betrachtet und als Grundlage für die License to Operate aus Unternehmenssicht sowie für positive sozioökonomische Effekte aus Sicht der Stakeholder erkannt. Die gemeinsamen Interessen der Konfliktparteien können aus Sicht der Ökonomischen Ethik also nur durch Erlangung des gemeinsamen Spielverständnisses verfolgt werden.

Der Faktor *Vertrauen* spielt hierbei in der vorliegenden Konfliktsituation eine elementare Rolle. Beide Akteure fungieren als Vertrauensnehmer und -geber. Insbesondere der Bereich relevanter Inkonsistenzen im Verhalten des Unternehmens wurde hierzu betrachtet und als wesentlicher Grund für vorhandenes Misstrauen identifiziert. Ferner wurde gezeigt, dass Respekt im Sinne des Anerkennens gegnerischer Positionen einen Schlüssel zur Schaffung von Vertrauen als Basis für eine Interaktion zum gegenseitigen Vorteil darstellt. Beide Konfliktparteien treten hierbei jeweils als Vertrauensnehmer und -geber gleichermaßen auf, indem sie bereit sind, in einen offenen und unvoreingenommenen Dialog mit den Stakeholdern zu treten, sich an Spielregeln zu halten und letztlich auf einen Konsens abzielen.

Kernthese hierbei ist ein Kompromiss in Form eines „Konsens im Dissens“, in dem nicht alle Konflikte der Interaktion *Unternehmen-Stakeholder* gelöst und überwunden werden können, sondern gegebenenfalls als dauerhaft existent hingenommen werden müssen. Die Realisierung wird nach Walter (2010) in der Interaktion *Unternehmen-Stakeholder* durch Zuhören, Dialogisieren und Involvieren⁶⁷⁶ gesehen, wobei insbesondere der Stakeholder-Beteiligung im Verhandeln auf Augenhöhe besondere Bedeutung zukommt.

In der Ausgestaltung wird der *integrative Verhandlungsansatz* vorgeschlagen, um unter dem Motto "*soft on the people, but hard on the problem*" die Lösung eines kollektiven Problems zu finden. Die konkrete Vorgehensweise kann im hergeleiteten „20-Punkte-Plan“ zusammengefasst werden:

Grundsätzlicher Natur:

1. Sicherstellung der Teilnahme aller Anspruchsgruppen
2. Einhaltung von Vertraulichkeit (K+S unterliegt dem Wettbewerb)
3. Argumentation losgelöst von Abwasserproblematiken oder Gewinnerwartungsdruck des Unternehmens
4. Beharren auf Standpunkten wie *Produktion* oder *Umweltschutz* vermeiden
5. Legitime und nicht legitime Ansprüche unterscheiden (lassen)
6. Reflexion bisheriger Dialoge und Erfahrungen im Prozessverlauf
7. Einhaltung bislang getroffener Übereinkünfte (Konsistenz in der Handlung)
8. Akzeptanz der Interessen sowie „Hineinversetzen“ in die Position gegnerischer Akteure, Austausch von Informationen, kein Zeitdruck, Ergebnisoffenheit

⁶⁷⁶ Vgl. Walter (2010), Seiten 46 ff.

-
9. Gemeinsame Interessen herausstellen, wie etwa eine lebenswerte Region (wirtschaftlich und ökologisch)
 10. Lösungen suchen, die beiden Konfliktparteien eine Besserstellung als im bisherigen Dissens gewähren (z.B. Aussicht auf zukünftig reduzierte Umweltbeeinträchtigungen gegen eine aktuelle License to Operate)

Konkret-operativer Natur:

11. Hinzuziehen eines unparteiischen Beobachters in Form eines Mediators (mit Blick auf Fairness, Kompetenz, Legitimation, Effizienz)
12. Persönliches Kennenlernen (boundary spanners)
13. Gemeinsame Klärung zentraler Begriffe
14. Verabschiedung und Einhaltung von Spielregeln für die Verhandlung, stringente Abarbeitung von Problemen, Zielorientierung (kein „Abschweifen“)
15. Thema jeder einzelnen Verhandlung festlegen, um „Verzetteln“ zu verhindern
16. Gute Vorbereitung, angeforderte Materialien bereitstellen (gilt für das Unternehmen, aber auch für Stakeholder, sofern z.B. mit Verfahren von K-UTEC argumentiert wird)
17. Beratung/ Unterstützung auf Kosten des Unternehmens anbieten (Informations-Asymmetrien abbauen, Transparenz schaffen, Verhandeln auf Augenhöhe ermöglichen)
18. Nachbereitung jedes Dialoges; Darstellung der Ergebnisse durch Konsens- und Dissensfelder (Was haben wir erreicht? Was bleibt zu tun?)
19. Transparenz der Ergebnisse sichern
20. Vertragliches Festhalten der Ergebnisse im Leitbild

In der Ökonomischen Ethik ist dieses Dialogmanagement als Verbindung zwischen normativem Management von K+S und operativer Verfahrensdurchführung als Handlungen von K+S anzusehen. Ebenso aber auch als Bindeglied zwischen Idealen der Stakeholder und ihren Handlungen. In beiden Fällen ist die Verringerung oder gar Verhinderung von normativistischen oder empiristischen Fehlschlüssen anzustreben.

Der Dialog selbst stellt in der Interaktion beider Konfliktparteien eine Investition in die Rahmenbedingungen der gesellschaftlichen Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil dar. Diese Investition erscheint im beschriebenen Kontext zwar nicht als „Allheilmittel“ von Interaktionsproblemen, wohl aber als am ehesten geeignet, den

Konfliktparteien ein gemeinsames Spielverständnis zu entwickeln und die Besserstellung gegenüber dem Status Quo in einem „Konsens im Dissens“ zu erreichen.

6.5 Zusammenfassung und Ausblick

Die vorliegende Fallstudie stellt eine Momentbetrachtung dar, welche in Zukunft kritisch auf Gültigkeit überprüft werden muss. Es ist davon auszugehen, dass der identifizierte Zielkonflikt nicht als statisch zu betrachten ist, sondern sich permanent entwickelt und hieraus eine neue Ausgangssituation von Regeln und Interaktionen resultiert. So sind in Zukunft beispielsweise neue (abwasserreduzierende) Produktionsverfahren seitens *K+S* denkbar, welche die Abwasser-Problematik obsolet stellen. Letztlich muss jedoch auch die Möglichkeit einer regelbasierten Einstellung des Kalibergbaus in Deutschland auf Grund des Stakeholder-Einflusses als Wähler in Erwägung gezogen werden. Auf Grund dieser Unwägbarkeiten bedarf die vorliegende Fallstudie einer zukünftigen und regelmäßigen Überprüfung der Prämissen der Konfliktsituation.⁶⁷⁷

Die vorliegende Untersuchung ist geeignet, einen ersten Ansatz zur bislang wenig systematisierten Wirkung von Investitionen in Dialoge zum Erhalt einer License to Operate zum gegenseitigen Vorteil zu liefern. Die License to Operate wird hierbei auf Grund der hergeleiteten Prämissen als Interaktionskategorie betrachtet und gerade im Hinblick auf genannte Voraussetzungen erstmals anhand eines Untersuchungsgegenstandes konzeptionell analysiert.

Ausgehend von den qualitativ gewonnenen Erkenntnissen durch Anwendung von Instrumenten der Ökonomischen Ethik, empfiehlt sich eine quantitative Forschungsarbeit im Wirkungskontext *Dialoge* und *License to Operate*. Nach der vorliegenden Betrachtung des Themenkomplexes ist hierbei eine weitere Analyse der verschiedenen Teilwirkungsbereiche von Vertrauen und Transparenz anzustreben, die im jeweiligen Fall durch die Aufarbeitung und Einbeziehung von empirischen Daten zu verifizieren ist. In diesem Kontext sollten sowohl Monologe als Kernprobleme der Interaktion (im Sinne des Defektierens), als auch evtl. negative Wirkungen von Dialogen betrachtet werden. Letzteres für den Fall einer Dialog-Führung, die zwar existent ist, jedoch weder Transparenz, noch Vertrauen als Substitut für Transparenz zwischen den Akteuren erhalten oder generieren kann. Die gewonnenen Thesen

⁶⁷⁷ Vgl. Kleiner (2014a), Seite 10.

und insbesondere Vorschläge für eine Operationalisierung der Interaktion sollten auf dieser Grundlage weiterführend in Bezug auf Validität und Reliabilität untersucht werden.

Durch das Zusammenspiel gewonnener Erkenntnisse und angestrebter Forschungstätigkeit, wird die Einsicht gewonnen, dass eine Investition in Dialoge einer Interaktion zwischen Unternehmen und Stakeholdern ein sinnvoller Weg zur gesellschaftlichen Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil sein kann.

Literaturverzeichnis

- Alparsplan, Adem (2006): *Strukturalistische Prinzipal-Agent-Theorie, Eine Reformulierung der Hidden-Action-Modelle aus der Perspektive des Strukturalismus*, Deutscher Universitäts-Verlag, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden
- Arzheimer, Kai (2002): *Politikverdrossenheit*, Westdeutscher Verlag, Opladen
- Aurich, Florian (2014): *Effizienter Naturschutz oder grüner Ablasshandel, Eine Kurzanalyse zum Ökoko-Konto*, 4initia GmbH, Berlin, in: http://www.4initia.de/_documents/Leitartikel/4initia_leitartikel-_06_2014.pdf, Einsicht: 29.01.2016, 16:45 Uhr
- Barth, Gernot (2013): *Akzeptanzmanagement und Energiewende*, in: *Die Wirtschaftsmediation*, 4/2013, Steinbeis-Stiftung, Seiten 13-15, Stuttgart
- Battisti, Martina (2008): *Corporate Citizenship, Perspektiven, Dynamiken, Herausforderungen*, innsbruck university press
- Beck, Petra (1997): *Qualitätsmanagement und Transaktionskostenansatz, Instrumente zur Optimierung Vertraglicher Vertriebssysteme*, Forum Marketing, Hrsg.: Reinhard Hünerberg und Armin Töpfer, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden
- Becker, Dagmar (2009): *Antrag der Fraktion der SPD, Öffentlich-rechtlicher Vertrag über eine nachhaltige Kaliproduktion in Hessen und Thüringen*, Thüringer Landtag, 4. Wahlperiode, Drucksache 28.01.2009, Erfurt
- Bentele, Günter (1994): *Vertrauen – normative und soziale Grundlage für Public Relations*, in: Armbrrecht, Wolfgang; Zabel, Ulf (Hrsg.): *Normative Aspekte der Public Relations, Grundlagen und Perspektiven, Eine Einführung*, Westdeutscher Verlag, Opladen, Seiten 131 – 158
- Bertelsmann Stiftung (2013): *Bürger beteiligen!, Strategien, Praxistipps und Erfolgsfaktoren für eine neue Beteiligungskultur in Behörden*, Hans Kock Buch- und Offsetdruck GmbH, Gütersloh
- Berufsbildungswerk der Deutschen Versicherungswirtschaft (BWV) e.V. (2006): *Betriebswirtschaft*, 4. Auflage, Verlag Versicherungswirtschaft GmbH, Karlsruhe, München
- Beschorner, Thomas (2008): *Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship: Theoretische Perspektiven für eine aktive Rolle von Unternehmen*, in: Backhaus-Maul, Holger/ Biedermann, Christiane/ Nährlich, Stefan/ Polteraer, Judith (Hrsg.) (2008): *Corporate Citizenship in Deutschland*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, Seiten 68-86
- Biesecker, Adelheid/ Kesting, Stefan (2003): *Mikroökonomik*, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München
- Black, Leeora (2013): *The Social Licence to Operate, Your Management Framework for Complex Times, Do Sustainability*, Oxford
- Blaschke, Bernd (2004): *Der homo oeconomicus und sein Kredit*, Wilhelm Fink Verlag, München
- Blinda, Antje (2008): *Finanzkrise: Erzbischof Marx fordert Buße von Bankern*, in: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/finanzkrise-erzbischof-marx-fordert-busse-von-bankern-a-586509.html>, Einsicht: 15.02.2015, 21:30 Uhr
- Böcher, Michael/ Töller, Annette Elisabeth (2012): *Umweltpolitik in Deutschland*, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Boettcher, Erik/ Herder-Dorneich, Philipp/ Schenk, Karl-Ernst (1985): *Jahrbuch für Neue Politische Ökonomie*, Band 4, J.C.B. Mohr (Paul Siebeck), Tübingen
- Bogaerts, Matthys J. M./ Weimar, Robert (Hrsg.) (1990): *Ökologische Dimensionen in Wirtschaft und Recht*, Peter Lang GmbH, Internationaler Verlag der Wissenschaften, Frankfurt am Main
- Brandecker, Thomas (2011): *Moraltheologie und Utilitarismus, Eine Auseinandersetzung mit Dieter Birnbacher*, Studien der Moraltheologie, Band 43, LIT Verlag Dr. W. Hopf, Berlin
- Brandt, Edmund: *Alllasten, Bewertung – Sanierung – Finanzierung*, 3., neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Eberhard Blotner Verlag, Taunusstein
- Brandt, Peter (2009): *Welternährung und Klimawandel – ein komplexes Problem*, in: <http://rd.springer.com/article/10.1007%2Fs00003-009-0426-0?LI=true>, Einsicht: 03.07.2014, 15:45 Uhr, Bundesamt für Verbraucherschutz und Lebensmittelsicherheit, Berlin
- Brantl, Johannes (2000): *Verbindende Moral, Theologische und kulturenvergleichende Humanethologie*, Universitätsverlag Freiburg, Freiburg
- Braun, Norma/ Keuschnigg, Marc/ Volbring, Tobias (2013): *Wirtschaftssoziologie I: Grundzüge*, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München

- Breuer, Claudia/ Breuer, Wolfgang/ Seyfriedt, Thilo (2015): Stakeholder-Ansatz, Springer Gabler Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden, in: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54861/stakeholder-ansatz-v6.html>, Einsicht: 23.03.2015, 20:45 Uhr
- Brinckmann, Hans (2014): Protokoll der 23. Sitzung des Runden Tisches, 21.01.2014, Gewässerschutz Werra/ Weser und Kaliproduktion, Heringen
- Broock, Martin von (2012): Spielzüge – Spielregeln – Spielverständnis, Metropolis-Verlag für Ökonomie, Gesellschaft und Politik, GmbH, Marburg
- Broock, Martin von/ Suchanek, Andreas (2009): Investitionen in den Faktor Vertrauen, Diskussionspapier Nr. 2009-3, Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik e.V., Wittenberg
- Bruhn, Manfred (2015): Relationship Marketing: Das Management von Kundenbeziehungen, Verlag Franz Vahlen GmbH, München
- Buchanan, James M. (1984): Die Grenzen der Freiheit, Mohr Siebeck GmbH & Co. KG, Tübingen
- Buchanan, James M. (1991): Constitutional Economics, in: The new Palgrave – A Dictionary of Economics, Volume 1, The Macmillan Press Limited, London
- Buchanan, James M./ Tollison, Robert D. (1984): The Theory of Public Choice – II, University of Michigan, Michigan
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (1993): Bekanntmachung des Verwaltungsabkommens zwischen der Bundesrepublik Deutschland und den Ländern Bremen, Hessen, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen und Thüringen über die Gewährung von Zuwendungen des Bundes und der Länder für Maßnahmen zur Reduzierung der Werra/Weser-Versalzung, 24.05.1993, in: <http://www.wasser-in-not.de/index.php/aktuelles-alt2/261-bund-laender-verwaltungsabkommen-ueber-die-gewaehrung-von-zuwendungen-fuer-massnahmen-zur-reduzierung-der-werra-weser-versalzung-vom-24-05-1993>, Bonn, Einsicht: 25.07.2016, 20:45 Uhr
- Buschmann, Holger (2006): Erfolgreiches Turnaround-Management, Deutscher Universitäts-Verlag, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden
- Bultmann, Friedrich (2008): Öffentliches Recht, 2. Auflage, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg
- Clarkson, Max B. E. (1995): A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, The Academy of Management Review, Vol. 20, No. 1, Seiten 92-117, in: http://www.jstor.org/stable/258888?seq=1#page_scan_tab_contents, Einsicht: 04.02.2015, 22:30 Uhr
- Cornides, Wilhelm (1987): Europa-Archiv, Band 42, Ausgaben 1-12, Institut für Europäische Politik und Wirtschaft, Deutsche Gesellschaft für Auswärtige Politik. Forschungsinstitut, Deutsche Gesellschaft für Auswärtige Politik, Northwestern University, Evanston
- Cromwell, Oliver (o.J.): Zitat, in: <http://gutezitate.com/zitat/268753>, Einsicht: 04.02.2016, 19:30 Uhr
- Curbach, Janina (2009): Die Corporate-Social-Responsibility-Bewegung, VS Verlag für Sozialwissenschaften, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden
- Dahlke, Rüdiger (2011): Peace Food, Wie der Verzicht auf Fleisch und Milch Körper und Seele heilt, Gräfe und Unzer Verlag GmbH, München
- de Jong STRATEGIE (2014): CSR – Unternehmerische soziale Verantwortung, in: <http://dejongstrategie.de/blog/2015/01/27/csr-unternehmerische-soziale-verantwortung-in-deutschland/>, Einsicht: 19.02.2015, 20:30 Uhr
- Deutscher Fluglärmdienst e.V. (2015): Ausbau Flughafen Rhein-Main, Mitglied in der Bundesvereinigung gegen Fluglärm e.V., in: http://www.dfld.de/Link.php?URL=PFV_Landebahn/-Ausbau.htm, Einsicht: 25.03.2015, 22:30 Uhr
- DialogGesellschaft e.V. (2014): Dialoggesellschaft am 5. Juni 2014, c/o Johanssen + Kretschmer Strategische Kommunikation GmbH, Berlin, in: http://www.dialoggesellschaft.de/images/pdf/-Dialoggesellschaft2_Impressionen.pdf, Einsicht: 18.02.2016, 19:00 Uhr
- Dickebohm, Nicole (2013): Umsetzung von Nachhaltigkeitskonzepten in internationalen Lieferantenbeziehungen, Logos Verlag Berlin GmbH, Berlin
- Dobelli, Rolf (2014): Die Kunst des klaren Denkens, Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG, München
- dpa Deutsche Presse-Agentur GmbH (2012): EU-Verfahren wegen Salzeinleitung in Werra, in: Handelsblatt vom 18.07.2012, Düsseldorf, in: <http://www.handelsblatt.com/technik/energie-umwelt/kali-foerderung-eu-verfahren-wegen-salzeinleitung-in-werra/6895030.html>, Einsicht: 06.07.2016, 20:05 Uhr
- Elkington, John (2004): Enter the Triple Bottom Line, in: <http://kmhassociates.ca/resources/1/Triple%20Bottom%20Line%20a%20history%201961-2001.pdf>, Einsicht: 23.03.2015, 22:05 Uhr

- Einheitsgemeinde Gerstungen (2014): Wasser in Not!!!, Gerstungen, in: <http://www.wasser-in-not.de/>,
Einsicht: 25.01.2015, 22:30 Uhr
- Eissrich, Daniel (2001): Systemtransformation aus der Sicht der Neuen Institutionenökonomik, Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main
- Erlei, Mathias/ Leschke, Martin/ Sauerland, Dirk (2007): Neue Institutionenökonomik, 2. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH, Stuttgart
- Ertl, Susanne (2016): Mediation, Ertl Consulting e.U., Himberg, in: <http://www.ertl-consulting.at/unternehmensberatung/mediation/>,
Einsicht: 02.03.2016, 20:30 Uhr
- Esser, Hartmut (2000): Soziologie, Spezielle Grundlagen, Band 3: Soziales Handeln, Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main
- Europäisches Parlament und Europäischer Rat: Richtlinie 2000/60/EG vom 23. Oktober 2000 zur Schaffung eines Ordnungsrahmens für Maßnahmen der Gemeinschaft im Bereich der Wasserpolitik, in: http://www.umweltbundesamt.at/fileadmin/site/umwelthemen/naturschutz/Amtsblatt_WRRL.pdf,
Einsicht: 14.06.2015, 14:15 Uhr
- Fama, Eugene F. (1980): Agency Problems and the Theory of the Firm, University of Chicago
- FAZ (2013): Salz-Einleitung in Werra über neues Rohr verboten, 17.07.2013, Frankfurt, in: <http://www.faz.net/aktuell/rhein-main/gericht-stoppt-k-s-salz-einleitung-in-werra-ueber-neues-rohr-verboten-12285149.html>,
Einsicht: 07.07.2016, 20:30 Uhr
- Fehr, Günter (Hrsg.) (2000): Nährstoffbilanzen für Flußeinzugsgebiete, Ein Beitrag zur Umsetzung der EU-Wasserrahmenrichtlinie, Friedr. Vieweg & Sohn Verlagsgesellschaft mbH, Braunschweig, Wiesbaden
- Figge, Frank (2002): Stakeholder Value Matrix, Die Verbindung zwischen Shareholder Value und Stakeholder Value, Forschungspapier Universität Lüneburg, Centrum für Nachhaltigkeitsmanagement (CNM) e.V., Lüneburg
- Fisher, Roger/ Ury, William / Patton, Bruce M. (1991): Getting to Yes - Negotiating Agreement Without Giving In., 2. Auflage, Penguin Books, New York
- Fisher, Roger/ Ury, William/ Patton, Bruce (2013): Das Harvard Konzept, Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main
- Flick, Caroline (2005): Werner Hegemann (1881-1936): Stadtplanung, Architektur, Politik, Einzelveröffentlichung der Historischen Kommission zu Berlin, Band 84, K. G. Saur Verlag GmbH, München
- Flussgebietsgemeinschaft Weser (2016): Bewirtschaftungsplan 2015-2021 für die Flussgebietseinheit Weser, Hildesheim, in: http://www.fgg-weser.de/Download-Dateien/bwp2015_weser_final_anhaenge_160318.pdf,
Einsicht: 25.07.2016, 20:30 Uhr
- Freistaat Thüringen (2009): Koalitionsvertrag zwischen SPD und CDU, Thüringer Landtag, Erfurt
- Freistaat Thüringen (2014): Koalitionsvertrag zwischen DIE LINKE, SPD und Bündnis90/ Die Grünen, Thüringer Landtag, Erfurt
- Fricke, Christel/ Schütt, Hans-Peter (2005): Adam Smith als Moralphilosoph, Walter de Gruyter GmbH & Co. KG, Berlin
- Friedman, Milton (1970): The Social Responsibility of Business ist to Increase ist Profits, The New York Times Magazine, September 13, 1970, New York
- Fröhlingsdorf, Michael (2015): Leise wandert der See, Spiegel 8/2015, Seiten 40-41, Hamburg
- Fuhrmann, Horst (2010): Überall ist Mittelalter, C.H. Beck oHG, München
- Gambetta, Diego (2000): Can We Trust Trust?, in: Gambetta, Diego (Hrsg.): Trust: Making and Breaking Cooperation Relations, Department of Sociology, University of Oxford, Seiten 213 – 237, Oxford
- Gasser, Kathrin (2013): Risikokommunikation von Unternehmen, Modelle und Strategien am Beispiel gentechnisch veränderter Lebensmittel, Deutscher Universitäts-Verlag GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden
- Gebhardt, Klaus (2015): Multi-Stakeholder-Dialog, in: <http://www.umweltdatenbank.de/cms/lexikon/39-lexikon-m/2482-multi-stakeholder-dialog.html>,
Umweltdatenbank, Hamburg, Einsicht: 09.04.2015, 21:05 Uhr
- Gerecke, Uwe (1998): Soziale Ordnung in der modernen Gesellschaft, J.C.B. Mohr (Paul Siebeck), Tübingen
- Gerum, Johanna K. (2009): Stakeholder-Management bei Projektentwicklungsunternehmen im Bauwesen, vdf Hochschulverlag AG, Zürich

- Ghosh, Peter (2014): Max Weber and the Protestant Ethic, Twin Histories, Oxford University Press, Oxford
- Giessen, Bernhard (1993): Die Konflikttheorie, Seiten 87-134, in: Endruweit, Günter (1993): Moderne Theorien der Soziologie, Enke Verlag, Georg Thieme Verlag KG, Stuttgart
- Goergen, Klaus (2010): Zugänge zur Ethik, Allgemeine und angewandte Ethik im Überblick, LIT Verlag Dr. W. Hopf, Berlin
- Götz, Klaus (2006): Vertrauen in Organisationen, Rainer Hampp Verlag, München und Mering
- Gramberg, Bernadine van (2006): Managing Workplace Conflict, Alternative Dispute Resolution in Australia, The Federation Press, Annandale
- Groenemeyer, Axel/ Wieseler, Silvia (Hrsg.) (2008): Soziologie sozialer Probleme und sozialer Kontrolle, Realitäten, Repräsentationen und Politik, VS Verlag für Sozialwissenschaften, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden
- Gutjahr, Lothar/ Nesgen, Christoph (2009): Internationale Projekte leiten, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg
- Hafner, Sonja J./ Hartel, Jörg/ Bluszcz, Oliver/ Stark, Wolfgang (Hrsg.) (2007): Gesellschaftliche Verantwortung in Organisationen, Fallstudien unter organisationstheoretischen Perspektiven, Rainer Hampp Verlag, München und Mering
- Hahn, Matthias (2013): Vertrauen aus der Sicht der Signaltheorie: Signaltheoretische Analyse der Glaubwürdigkeit des sozialen CSR-Engagements der Nike GmbH, GRIN Verlag GmbH, München
- Hahne, Rainer (2015): Weltweite Nachfrage, in: Kreisanzeiger vom 27.05.2015, Bad Hersfeld
- Hansen, Katrin (2014): CSR und Diversity Management, Erfolgreiche Vielfalt in Organisationen, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg
- Hartwich, Hans-Hermann (2013): Die Europäisierung des deutschen Wirtschaftssystems, Leske + Budrich, Opladen
- Hasse, Raimund (2013): Die Innovationsfähigkeit der Organisationsgesellschaft, Organisation, Wettbewerb und sozialer Wandel aus institutionentheoretischer Sicht, Westdeutscher Verlag GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden
- Heidbrink, Ludger (2008): Verantwortung als marktwirtschaftliches Prinzip, Zum Verhältnis von Moral und Ökonomie, NY: Campus-Verlag, Frankfurt am Main, New York
- Heinrich, Peter (Hrsg.) (2013): CSR und Kommunikation, Unternehmerische Verantwortung überzeugend vermitteln, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg
- Heins, Volker (2013): Weltbürger und Lokalpatrioten, Eine Einführung in das Thema Nichtregierungsorganisationen, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Hilb, Martin (2013): Integrierte Corporate Governance, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg
- Hilger, Susanne (2004): "Amerikanisierung" deutscher Unternehmen, Wettbewerbsstrategien und Unternehmenspolitik bei Henkel, Siemens und Daimler-Benz (1945/49-1975), F. Steiner (Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte. Beihefte, Nr. 173), Stuttgart
- Himpel, Frank/ Kaluza, Bernd/ Wittmann, Jochen (Hrsg.) (2008): Spektrum des Produktions- und Innovationsmanagements, Komplexität und Dynamik im Kontext von Interdependenz und Kooperation, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden
- Hölker, Guido (2015): Kommunikative Führungsethik Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden
- Hoepe, Jens (2014): Entscheidungs- und Legitimationsmuster im Nachhaltigen Personalmanagement, Rainer Hampp Verlag, München und Mering
- Hofmeier, Rolf (2002): Afrika Jahrbuch 2001, Politik, Wirtschaft und Gesellschaft in Afrika südlich der Sahara, Leske + Budrich, Opladen
- Holenstein, André/ Schweizer, Ruth Meyer/ Perrig-Chiello, Pasqualina/ Zimmermann, Christian von/ Wagner, Andreas/ Zwahlen, Sara Margarita (2011): Glück, Berner Universitätsschriften, Bern
- Holler, Manfred J./ Illing, Gerhard (2006): Einführung in die Spieltheorie, Springer Science + Business Media, Heidelberg
- Homann, Karl (1980): Die Interdependenz von Zielen und Mitteln, J. C. B. Mohr (Paul Siebeck), Tübingen
- Homann, Karl (2014): Sollen und Können, Ibero Verlag/ European University Press Verlags GmbH, Wien

- Homann, Karl/ Blome-Drees, Franz (1992): Wirtschafts- und Unternehmensethik, Vandenhoeck und Ruprecht, Göttingen
- Homann, Karl/ Pies, Ingo (1996): Sozialpolitik für den Markt: Theoretische Perspektiven konstitutioneller Ökonomik, in: Pies, Ingo/ Leschke, Martin (1996): James Buchanans konstitutionelle Ökonomik, J.C.B. Mohr (Paul Siebeck), Tübingen
- Homann, Karl/ Suchanek, Andreas (2005): Ökonomik, 2. Auflage, J.C.B. Mohr (Paul Siebeck), Tübingen
- Horst, Dieter (2016): Zielgerichteter Dialog mit Stakeholdern wirkt in die Unternehmen hinein, PricewaterhouseCoopers AG, Frankfurt am Main, in: <http://www.pwc.de/de/nachhaltigkeit/zielgerichteter-dialog-mit-stakeholdern-wirkt-in-die-unternehmen-hinein.html>, Einsicht: 02.03.2016, 18:30 Uhr
- Hubig, Christoph (2006): Die Kunst des Möglichen I, Technikphilosophie als Reflexion der Medialität, transcript Verlag, Bielefeld
- Hubig, Christoph/ Hunig, Alois/ Ropohl, Günter (Hrsg.) (2013): Nachdenken über Technik, 3., neu bearbeitete und erweiterte Auflage, edition sigma, Berlin
- Hult, G. Tomas M. (2012): Boundary-Spanning Marketing Organization, A Theory and Insights from 31 Organization Theories, Academy of Marketing Science, Springer Science + Business Media, London
- IfD-Umfrage, Allensbacher Archiv, in: Müller, Karsten (2012): Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen im Spannungsfeld von Individuum, Kultur und Ökonomie, Arbeits- und Organisationspsychologie mit Schwerpunkt Interkulturelle Wirtschaftspsychologie, in: , http://www.wb-aop.uni-wuppertal.de/fileadmin/wb-aop/Alumni/Vortrag_Prof_M%C3%BCller-CSR.pdf, Wuppertal, Einsicht: 26.01.2015, 18:30 Uhr
- Iturrizaga, Raffael (2007): David Gauthiers moralischer Kontraktualismus, ontos verlag, Walter de Gruyter GmbH, Berlin
- Jennings, Marianne (2014): Business Ethics, Case Studies and Selected Readings, South-Western Legal Studies in Business, Cengage Learning, Stamford
- Jensen, Michael C./ Meckling, William H. (1976): Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure, Journal of Financial Economics, North-Holland Publishing Company, Rochester
- Kaiser, Stephan/ Kozica, Arjan (Hrsg.) (2012): Ethik im Personalmanagement. Zentrale Konzepte, Ansätze und Fragestellungen, dnwe Schriftenreihe, Folge 21, Rainer Hampp Verlag, München und Mering
- Keding, Ole (2013): Online-Kommunikation von Organisationen, Strategisches Handeln unter komplexen Bedingungen, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden
- Kessen, Stefan /Troja, Markus (2002): Die Phasen und Schritte der Mediation als Kommunikationsprozess, in: Haft, Fritjof /Schlieffen, Katharina Gräfin von (2002): Handbuch Mediation, C.H. Beck oHG, München
- Kirchgässner, Walter (2009): Der Utilitarismus von Bentham und Mill, in: <http://www.walterkirchgessner.de/05+Der+Utilitarismus+von+Bentham+und+Mill.pdf>, Einsicht: 25.02.2015, 18:30 Uhr
- Kirstges, Torsten (2014): Grundlagen des Reisemittler- und Reiseveranstaltermanagements, Marktüberblick, Geschäftsmodelle, Marketingmanagement, rechtliche Grundlagen, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München
- Klein, Ansgar/ Walk, Heike/ Brunnengräber, Achim (2005): Mobile Herausforderer und alternative Eliten, in: Brunnengräber, Achim/ Klein, Ansgar/ Walk, Heike (Hrsg.) (2005): NGOs im Prozess der Globalisierung, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden
- Kleiner, Martin (2014a): Konstitutionelle Ökonomik am Beispiel von Unternehmen-Stakeholder-Interaktionen bei konfligierenden Spielverständnissen, Essay „Economic Ethics“ am Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik e.V., Wittenberg
- Kleiner, Martin (2014b): Die License to Operate im Spannungsfeld differierender Spielverständnisse, Research Paper, HHL Leipzig Graduate School of Management, Leipzig
- Kleiner, Martin (2014c): Der Deutsche Corporate Governance Kodex: Betrachtung von Empfehlungen der Sektion 5.1.2, Essay, HHL Leipzig Graduate School of Management, Leipzig
- Knauff, Matthias (2010): Der Regelungsverband: Recht und Soft Law im Mehrebenensystem, J.C.B. Mohr (Paul Siebeck), Tübingen
- Knecht, Alban (2010): Lebensqualität produzieren, Ressourcentheorie und Machtanalyse des Wohlfahrtsstaats, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden

- Kneer, Georg/ Nassehi, Armin (1993): Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme, Wilhelm Fing GmbH & Co. Verlags-KG, Paderborn
- Koller, Peter (1986): Theorien des Sozialkontrakts als Rechtfertigungsmodelle Politischer Institutionen, VS Verlag für Sozialwissenschaften, in: Kern, Lucian/ Müller, Hans-Peter (Hrsg.) (1986): Gerechtigkeit, Diskurs oder Markt?, Heidelberg
- Köster, Gerd (2010): Kurskorrekturen, Ethik und Werte im Unternehmen, W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, Bielefeld
- Köster, Ralf (2009): Die Anwendung von Strategemen in der chinesischen Verhandlungskultur, Freiburger Fernöstliche Forschungen, Band 8, Otto Harrassowitz GmbH & Co. KG, Wiesbaden
- Konz, Sandra (2009): Darstellung und Analyse von Transaktionen und Transaktionskosten in Kunden-Lieferanten-Beziehungen, Diplomica Verlag GmbH, Hamburg
- Kreisvorstand Bündnis 90/ Die Grünen Hersfeld-Rotenburg (2016): Zu K+S: „Wir fordern mehr Transparenz“, in: Kreisanzeiger vom 7./ 8. Mai 2016, Bad Hersfeld
- Krüger, Wilfried/ Bach, Norbert (Hrsg.): Excellence in Change, Wege zur strategischen Erneuerung, 5., überarbeitete und erweiterte Auflage, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden
- Kübler, Hans-Dieter (2005): Mythos Wissensgesellschaft, Gesellschaftlicher Wandel zwischen Information, Medien und Wissen, VS Verlag für Sozialwissenschaften, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden
- Kühn, Manfred (2006): John Stuart Mill, Utilitarismus, Felix Meiner Verlag GmbH, Hamburg
- Kuhne, Frank (2007): Selbstbewußtsein und Erfahrung bei Kant und Fichte, Felix Meiner Verlag GmbH, Hamburg
- Kummermehr, Michael (2004): Zeitliche Grenzen des polizeirechtlichen Gefahrbeseitigungsanspruchs, Juristische Reihe Tenea, Band 71, Tenea Verlag, Berlin
- Kunz, Volker (2002): Die Konflikttheorie der Rational Choice-Theorie, in: Bonacker, Thorsten (Hrsg.) (2002): Sozialwissenschaftliche Konflikttheorien, Verlag Leske + Budrich, Leverkusen
- K-UTEC AG Salt Technologies (2014): Stellungnahme zur Entwurfsfassung des Papiere „Abwasserfreie Kaliproduktion — Realität oder Utopie?“, Sondershausen, in: <http://www.k-utec.de/fileadmin/redakteur/News/Dokumente/140703Stellungnahme.pdf>, Einsicht: 15.02.2016, 19:45 Uhr
- K+S AG (2016a): Unser Geschäft, Kassel, in: <http://www.k-plus-s.com/de/geschaef/>, Einsicht: 11.03.2016, 19:00 Uhr
- K+S AG (2016b): Abwässer vermeiden, Kassel, in: <http://www.k-plus-s.com/de/gewaesserschutz/abwaesser-vermeiden.html>, Einsicht: 15.02.2016, 20:05 Uhr
- K+S AG (2016c): Dialog und Faktencheck, Kassel, in: <http://www.k-plus-s.com/de/gewaesserschutz/faktencheck.html>, Einsicht: 14.07.2016, 20:55 Uhr
- Lachmann, Rainer/ Adam, Gottfried/ Rothgangel, Martin (Hrsg.) (2015): Ethische Schlüsselprobleme, 2., unveränderte Nachauflage, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen
- Land Hessen (2014): Koalitionsvertrag zwischen CDU und Bündnis90/ Die Grünen, Hessischer Landtag, Wiesbaden
- Land Hessen/ Freistaat Thüringen/ K+S KALI GmbH (2009): Öffentlich-rechtliche Vereinbarung über einen Gesamtrahmen für eine nachhaltige Kaliproduktion in Hessen und Thüringen, Friedewald
- Landesdelegiertenkonferenz von BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN Niedersachsen (2014): Salzeinleitung in Werra und Weser ab 2021 ohne Wenn und Aber Stoppen, Beschluss vom 18./19. Oktober 2014, Walsrode, in: http://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=4&ved=0CDUQFjADahUKEwjh97LxnZHGAhUml3IKHSD8AM4&url=http%3A%2F%2Fwww.ruene-niedersachsen.de%2Fthemen%2Fumwelt-klima-energie%2Fbeschluesse.html%3Feld-%3Ddam_frontend_push%26docID%3D2082&ei=ZIZ-VeG1JaauygOg-IPwDA&usq=AFQjC-NFt_W3rzb0QPkv-KAyMOiPEphk9yw, Einsicht: 14.06.2015, 20:50 Uhr
- Lehmann, Udo (2006): Ethik und Struktur in internationalen Unternehmen, Sozialethische Anforderungen an die formalen Strukturen internationaler Unternehmen, LIT Verlag, Berlin
- Leiss, Myrto (2005): Zur Effizienz außergerichtlicher Verfahren im Wirtschaftsrecht - eine empirische Untersuchung von Verhandlung und Mediation, C.H. Beck oHG, München
- Leschke, Martin/ Pies, Ingo (2000): Ronald Coase´ Transaktionskosten-Ansatz, J.C.B. Mohr (Paul Siebeck), Tübingen
- Leschke, Martin/ Pies, Ingo (2001): Oliver Williamsons Organisationsökonomik, J.C.B. Mohr (Paul Siebeck), Tübingen
- Leuninger, Stefan/ Lüthi, Stefan (2013): Studie zu den sozioökonomischen Wirkungen des Werkes Werra, Gesellschaft für Markt- und Absatzforschung mbH, München und Zürich

- Leyendecker, Hans (2007): Die grosse Gier, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Berlin Verlag GmbH, Berlin
- Lin-Hi, Nick (2005): Nachhaltigkeit aus unternehmensethischer Perspektive, in: UmweltWirtschafts-Forum, 13. Jahrgang, Heft 4/2005, Seiten 15-21
- Lin-Hi (2009): Eine Theorie der Unternehmensverantwortung, Die Verknüpfung von Gewinnerzielung und gesellschaftlichen Interessen, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin
- Lin-Hi, Nick (2010): Wirtschafts- und Unternehmensethik, Skript Wissenschaftliche Hochschule Lahr, Lahr
- Lin-Hi, Nick (2015): License to Operate, Gabler Wirtschaftslexikon, in: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/licence-to-operate.html>
- Lin-Hi, Nick/ Suchanek, Andreas (2011): Corporate Social Responsibility als Integrationsherausforderung – Zum systematischen Umgang mit Konflikten zwischen Gewinn und Moral, in: Küpper, Hans-Ulrich/ Schreck, Philipp (2011): Unternehmensethik in Forschung und Lehre, Journal of Business Economics, ZfB-Special Issue 1/2011, Seiten 63-93, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden
- Lintemeier, Klaus/ Rademacher, Lars (2016): Stakeholder Relations. Nachhaltigkeit und Dialog als strategische Erfolgsfaktoren., in: Altenburger, Reinhard/ Mesicek, Roman H. (Hrsg.) (2016): CSR und Stakeholder-Management, Strategische Herausforderungen und Chancen der Stakeholdereinbindung, Springer-Verlag, Berlin und Heidelberg
- Lochbaum, David/ Lyman, Edwin/ Stranahan, Susan Q. (2015): Fukushima, The Story of a Nuclear Disaster, Unuion of Concerned Scientists, New York
- Lomfeld, Bertram (2015): Die Gründe des Vertrags, Eine Diskurstheorie der Vertragsrechte, Mohr Siebeck, Tübingen
- Lüdicke, Jörg/ Diewald, Martin (Hrsg.) (2007): Soziale Netzwerke und soziale Ungleichheit, Zur Rolle von Sozialkapital in modernen Gesellschaften, VS Verlag für Sozialwissenschaften, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden
- Luhmann, Niklas (1989): Vertrauen: Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, Stuttgart
- Luhmann, Niklas (2000): Vertrauen, Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, Stuttgart
- Luterbach-Maineri, Claudius (2008): Adam Smith – Theologische Grundannahmen, Academic Press Fribourg/ Paulusverlag, Freiburg
- Matthies, Ellen/ Baecker, Jochen/ Wiesner, Manfred (1991): ErkenntnisKonstruktion am Beispiel der Tastwahrnehmung, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden
- Maucher, Sebastian (2011): Die Ökonomik der Transparenz: Der Einfluss von Transparenz auf Vertrauen, Band 292 von Schriftenreihe innovative betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Kovač, Hamburg
- Maurer, Andrea/ Schmid, Michael (2010): Erklärende Soziologie, Grundlagen, Vertreter und Anwendungsfehler eines soziologischen Forschungsprogramms, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden
- Mayer, Roger C./ Davis, James H./ Schoorman, F. David (1995): An Integrative Model of Organizational Trust, in: *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3 (Jul., 1995), Seiten 709-734, Oxford
- Mayerhofer, Wolfgang/ Grusch, Laila/ Mertzbach, Martina/ Schweiger, Günter (Hrsg.) (2008): Corporate Social Responsibility, Einfluss auf die Einstellung zu Unternehmen und Marken, Facultas Verlags- und Buchhandels AG, Wien
- Mayr, Stefan (2010): Stakeholdermanagement in der Unternehmenskrise, Eine unternehmensethische Betrachtung, Gabler Verlag Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden
- McKenzie, Richard B. (1983): The Limits of Economic Science, Kluwer-Nijhoff Publishing, Massachusetts
- McLachlan, Christopher (2004): Wettbewerbsorientierte Gestaltung von Informationsasymmetrien, Eine informationsökonomisch fundierte Analyse des anbieterseitigen Informationsverhaltens, Books on Demand GmbH, Norderstedt
- Meissel, Franz-Stefan (2008): Alte Meister, in: http://www.recherche-online.net/john_rawls.html, Einsicht: 24.02.2015, 20:50 Uhr
- Meyer, Christoph zum Alten Borgloh (2013): Büroprojektentwicklung im Spannungsfeld von Transaktionskosten und stadtplanerischer Intervention, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden
- Meyer, Kirsten (1997): Internet und strategisches Umweltmanagement, Krisenabwehr durch Stakeholder-orientierte Kommunikation, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden

- Möller, Heidi (2012): Vertrauen in Organisationen: Riskante Vorleistung oder hoffnungsvolle Erwartung?, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden
- Möller, Sabine (2004): Interaktion bei der Erstellung von Dienstleistungen, Die Koordination der Aktivitäten von Anbieter und Nachfrager, Deutscher Universitäts-Verlag/ GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden
- Möllering, Guido/ Sydow, Jörg (2006): Organisationen vertrauen – Organisationales Vertrauen in Kunden-Lieferanten-Beziehungen, Skript vor Veröffentlichung, in: Bauer, Hans H./ Neumann, Marcus M./ Schüler, Anja (Hrsg.) (2006): Konsumentenvertrauen. Konzepte und Anwendungen für ein nachhaltiges Kundenbindungsmanagement, Seiten 63-75, Verlag Franz Vahlen GmbH, München
- Mondi Group (2012): Stakeholder engagement, Integrated report and financial statements 2011, in: <http://integrated-report.mondigroup.com/2011/stakeholder-engagement>, Einsicht: 09.04.2015, 22:55 Uhr
- Monsau, Dirk (2010): Vereinte Nationen und Korruptionsbekämpfung, Dresdner Schriften zu Recht und Politik der Vereinten Nationen, Peter Lang AG Internationaler Verlag der Wissenschaften, Frankfurt am Main
- Muche, Stephanie (2008): Corporate Citizenship und Korruption, Ein systematisches Konzept von Unternehmensverantwortung, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden
- Müller, Christian/ Trosky, Frank/ Weber, Marion (2012): Ökonomik als allgemeine Theorie menschlichen Verhaltens, Schriften zu Ordnungsfragen der Wirtschaft, Band 94, Lucius & Lucius Verlags-GmbH, Stuttgart
- Müller, Christof (1995): Strategische Leistungen im Umweltmanagement, Ein Ansatz zur Sicherung der Lebensfähigkeit des Unternehmens, Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, Wiesbaden
- Müller, Xenia/ Steger, Rahel/ Grünenfelder, Bruno/ Lottaz, Pascal (2014): Konflikte wagen – Frieden leben, Verein Friedensdorf, Books on Demand, Norderstedt
- Mussweiler, Thomas/ Galinsky, Adam D. (2002): Strategien der Verhandlungsführung: Der Einfluss des ersten Gebotes, Wirtschaftspsychologie Heft 2/2002, Universität Köln, Köln
- NABU Landesverband Niedersachsen (2016): Keine Salzeinleitung in die Werra, Ernsthafte Verbesserung nur durch klare Vorgaben, in: <https://niedersachsen.nabu.de/wir-ueber-uns/impresum/>, Einsicht: 06.07.2016, 20:45 Uhr
- Naujoks, Friedhelm (1991): Ökologische Erneuerung der ehemaligen DDR: Begrenzungsfaktor oder Impulsgeber für eine gesamtdeutsche Entwicklung?, Verlag J.H.W. Dietz Nachf., Bonn
- Nehring, Martin (2011): Homo oeconomicus – ein universell geeignetes Modell für die ökonomische Theorie?, Diplomica Verlag GmbH, Hamburg
- Nell, Verena von/ Kufeld, Klaus (Hrsg.) (2006): Homo oeconomicus, LIT Verlag, Berlin
- Neubauer, Walter/ Rosemann, Bernhard (2006): Führung, Macht und Vertrauen in Organisationen, W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart
- Nölke, Matthias (2009): Vertrauen, Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG, Planegg/ München
- OECD (2001): OECD Umweltprüfberichte: Deutschland 2001, Paris
- OECD (2014): OECD-Wirtschaftsausblick, original: OECD Economic Outlook, Volume 2014 Issue 2, November: Nr. 96, Paris
- Oloko, Shamsy (2011): Nachhaltiges Markenmanagement durch Cause related Marketing, Tectum Verlag, Marburg
- Olson, Mancur (2004): Die Logik des kollektiven Handelns, Mohr Siebeck, Tübingen
- Osterloh, Margit/ Weibel, Antoinette (2006): Investition Vertrauen, Prozesse der Vertrauensentwicklung in Organisationen, Gabler Verlag, Heidelberg
- Palonen, Kari/ Greven, Michael (Hrsg.) (2004): Die Entzauberung der Begriffe, Das Umschreiben der politischen Begriffe bei Quentin Skinner und Reinhart Koselleck, LIT Verlag, Münster
- Penzold, Michael (2013): Wirtschaftsethik, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen
- Petersen, Thomas (1996): Individuelle Freiheit und allgemeiner Wille, J.C.B. Mohr (Paul Siebeck), Tübingen
- Pies, Ingo/ Leschke, Martin (1995): John Rawls' politischer Liberalismus, J.C.B. Mohr (Paul Siebeck), Tübingen
- Pies, Ingo/ Leschke, Martin (1996): James Buchanans konstitutionelle Ökonomik, J.C.B. Mohr (Paul Siebeck), Tübingen

- Pies, Ingo (2006): Ist Konsens im Konflikt möglich? – Zur gesellschaftstheoretischen und gesellschaftspolitischen Bedeutung von Metaspielen, Diskussionspapier Nr. 2006-13 des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Halle
- Piwinger, Manfred/ Zerfaß, Ansgar (2007): Handbuch Unternehmenskommunikation, Gabler Verlag, Heidelberg
- Prexl, Anja (2010): Nachhaltigkeit kommunizieren – nachhaltig kommunizieren, Analyse des Potenzials der Public Relations für eine nachhaltige Unternehmens- und Gesellschaftsentwicklung, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden
- Rapp, Marc Steffen/ Schmid, Thomas/ Wolff, Michael (2011): Hard or Soft Regulation of Corporate Governance?, Research Paper Series in Corporate Governance, HHL Leipzig Graduate School of Management, Leipzig
- Raupp, Juliana/ Jarolimek, Stefan/ Schultz, Friederike (Hrsg.) (2011): Handbuch CSR, Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden
- Rawls, John (1975): Eine Theorie der Gerechtigkeit, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main
- Rettberg, Bernd (1999): Der Unternehmensdialog als Instrument einer gesellschaftsorientierten Unternehmensführung, Peter Lang AG Internationaler Verlag der Wissenschaften, Bern
- Riede, Milena (2011): Determinanten erfolgreicher Stakeholderdialoge, Erfolgsfaktoren von Dialogverfahren zwischen Unternehmen und Nichtregierungsorganisationen, kassel university press GmbH, Kassel
- Ris, Daniel (2012): Unternehmensethik für den Kulturbetrieb, Perspektiven am Beispiel öffentlich-rechtlicher Theater, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden
- Rothe, Friederike (2006): , Zwischenmenschliche Kommunikation, Eine interdisziplinäre Grundlegung, Deutscher-Universitäts-Verlag, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden
- Saaman, Wolfgang (2006): Leitbilder der DAX-Unternehmen meist von schlechter Qualität, in: <http://csr-news.net/main/2006/12/07/leitbilder-der-dax-unternehmen-meist-von-schlechter-qualitat/>, Einsicht: 27.01.2015, 20:45 Uhr
- Sáez, Marcos (2012): Vertrauen in der Anlageberatung von Banken aus Sicht der ökonomischen Ethik, Dissertation HHL Graduate School of Management, Leipzig
- Saretzki, Thomas (1996): Wie unterscheiden sich Argumentieren und Verhandeln? Definitionsprobleme, funktionale Bezüge und strukturelle Differenzen von zwei verschiedenen Kommunikationsmodi, in: Prittwitz, Volker von (1996): Verhandeln und Argumentieren, Dialog, Interesse und Macht in der Umweltpolitik, Verlag Leske + Budrich, Leverkusen
- Schelling, Thomas C. (1960): The Strategy of Conflict, Havard University Press, Cambridge
- Schiel, Christian (2014): Moralisches Risikomanagement: Strategien zum risikoorientierten Umgang mit Konflikten zwischen Gewinn und Moral, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Schön, Torsten (2003): Konfliktmanagementsysteme für Wirtschaftsunternehmen – Aus deutscher und US-amerikanischer Sicht, Centrale für Mediation GmbH & Co. KG, Köln
- Schottky, Richard (1995): Untersuchungen zur Geschichte der staatsphilosophischen Vertragstheorie im 17. und 18. Jahrhunderts, Fichte Studien, Rodopi B.V., Amsterdam
- Schreck, Philipp (2009): The Business Case for Corporate Social Responsibility, Understanding and Measuring Economic Impacts of Corporate Social Performance, Physica-Verlag, Heidelberg
- Schreier, Dorothea (2013): Alles Müller, ...oder was? – der große Konzern des Herrn Müller, in: <http://netzfrauen.org/2013/07/15/alles-mueller-oder-was/>, Schacht-Audorf, Einsicht: 24.03.2015, 21:45 Uhr
- Schröder, Guido (2003): Milton Friedmans wissenschaftstheoretischer Ansatz - Über die Methodologie der Ökonomik - Zu einer Ökonomik der Methodologie?, Diskussionspapier 14-03, Universität Bayreuth, Bayreuth
- Schubert, Bianca (2000): Shell in der Krise, Zum Verhältnis von Journalismus und PR in Deutschland – dargestellt am Beispiel der "Brent Spar", LIT Verlag, Münster
- Schultz, Friederike (2011): Moral – Kommunikation – Organisation, Funktionen und Implikationen normativer Konzepte und Theorien des 20. Und 21. Jahrhunderts, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden
- Schwalbach, Joachim (2008): Corporate Social Responsibility, Journal of Business Economics, Special Issue 3/2008, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden

- Schwartz, Barry (2011): Anleitung zur Unzufriedenheit, Ullstein Buchverlage GmbH, Berlin
- Schwegler, Regina (2008): Moralisches Handeln von Unternehmen, Eine Weiterentwicklung des neuen St. Galler Management-Modells und der Ökonomischen Ethik, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden
- Schwuchow, Sören C. (2015): Völkerrecht als Restriktion für das Handeln von Regierungen, Diplomatie durch Zwang und internationales öffentliches Luftrecht, Springer Fachmedien GmbH, Wiesbaden
- Seel, Hans-Jürgen/ Sichler, Ralph/ Fischerlehner, Brigitte (Hrsg.) (1993): Mensch – Natur, Zur Psychologie einer problematischen Beziehung, Westdeutscher Verlag GmbH, Opladen
- Seidel, Philipp (2011): Internationale Unternehmen, Gesellschaft und Verantwortung, Eine Kritik der Managementwissenschaft als Bezugsrahmen, Springer Fachmedien GmbH, Wiesbaden
- Senden, Linda (2004): Soft Law in European Community Law, International Specialized Book Services, Portland
- Sharma, Sanjay/ Starik, Mark (2004): Stakeholders, the Environment and Society, Edward Elgar Publishing, Inc. Northampton
- Shleifer, Andrei/ Vishny, Robert W. (1997): A Survey of Corporate Governance, The Journal of Finance, Vol. LII No. 2, American Finance Association
- Sieg, Gernot (2005): Spieltheorie, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München
- Söllner, Albrecht (2008): Einführung in das Internationale Management, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden
- Späth, Julia F. (2008): Interpersonelles Vertrauen in Organisationen, Peter Lang GmbH Internationaler Verlag der Wissenschaften, Frankfurt am Main
- Sprenger, Reinhard (2007): Vertrauen führt, Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt, Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main
- Steinbach, Jerry (2014): Die Akzeptanz von Großprojekten in der Rohstoffindustrie – Ein Konzept zur Effizienzsteigerung von Stakeholderdialogen, Master-Thesis der Universität Kassel, Kassel
- Steinbach, Jörg (2014): Umweltschützer: Eine Kampfansage an K+S, HNA, Ausgabe vom 30.11.2014, Verlag Dierichs GmbH & Co KG, Kassel, in: <http://www.hna.de/kassel/stadt-kassel/k-s-org235177/umweltschuetzer-eine-kampfansage-4494916.html>, Einsicht: 28.01.2015, 16:15 Uhr
- Steiner, Norbert (2015): Vortragsprotokoll Hauptversammlung K+S AG, 12.05.2015, Kassel
- Steiner, Norbert (2016): Transkript des Videointerviews mit dem K+S-Vorstandsvorsitzenden Norbert Steiner, Kassel, in: http://www.k-plus-s.com/de/pdf/2016/transcript_r1.pdf, Einsicht: 05.07.2015, 20:15 Uhr
- Stötzer, Sandra (2009): Stakeholder Performance Reporting von Nonprofit-Organisationen, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden
- Sturm, Rüdiger (2006): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München
- Suchanek, Andreas (1994): Ökonomischer Ansatz und theoretische Integration, 2. Auflage, Mohr Siebeck, Tübingen
- Suchanek, Andreas (2004): Überlegungen zu einer interaktionsökonomischen Theorie der Nachhaltigkeit, Diskussionspapier Nr. 2004-7, Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik e.V., Wittenberg
- Suchanek, Andreas (2006): Unternehmensethik, Vorlesungsskript der Universität Mannheim, Sommersemester 2006, Mannheim
- Suchanek, Andreas (2007): Ökonomische Ethik, 2. Auflage, Mohr Siebeck, Tübingen
- Suchanek, Andreas (2008): Verantwortung, Selbstbindung und die Funktion von Leitbildern, Diskussionspapier Nr. 2008-1, Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik e.V., Wittenberg
- Suchanek, Andreas (2011): Führungsethik, in: Stock-Homburg, Ruth/ Wolff, Birgitta (Hrsg.) (2011): Handbuch Strategisches Personalmanagement, Gabler Verlag, Springer Fachmedien GmbH, Wiesbaden, Seiten 279-290
- Suchanek, Andreas (2015): Konsensethik, Gabler Wirtschaftslexikon, in: <http://wirtschaftslexikon.-gabler.de/Definition/konsensethik.html>, Leipzig, Einsicht: 17.02.2015, 21:15 Uhr
- Suchanek, Andreas/ Brook, Martin von (2011): Konzeptionelle Überlegungen zum „Leitbild für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft“, Diskussionspapier Nr. 2011-2, Wittenberg-Zentrum für globale Ethik e.V., Wittenberg

- Suchanek, Andreas/ Broock, Martin von (2012): Stakeholder-Dialoge: Investitionen in ein gemeinsames Spielverständnis, Diskussionspapier Nr. 2012-5, Wittenberg-Zentrum für globale Ethik e.V., Wittenberg
- Sucky, Eric (2004): Koordination in Supply Chains, Deutscher Universitäts-Verlag GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden
- Take, Ingo (2002): NGOs im Wandel. Von der Graswurzel auf das diplomatische Parkett, Westdeutscher Verlag GmbH, Wiesbaden
- Thießen, Ansgar (2011): Organisationskommunikation in Krisen, Reputationsmanagement durch situative, integrierte und strategische Krisenkommunikation, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden
- Thommen, Jean-Paul (2015): Gabler Wirtschaftslexikon, Stakeholder, Springer Gabler Verlag, in: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/1202/anspruchsrgruppen-v6.html>, Einsicht: 04.02.2015, 20:10 Uhr
- TNS Emnid (2012): Bürgerbeteiligung und Infrastrukturplanung, Management Report August 2012, TNS Emnid Medien- und Sozialforschung GmbH, Gütersloh
- Tokarski, Kim Oliver (2008): Ethik und Entrepreneurship, Eine theoretische sowie empirische Analyse junger Unternehmen im Rahmen einer Unternehmensethikforschung, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden
- Treibel, Annette (2006): Einführung in soziologische Theorien der Gegenwart, 7., aktualisierte Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden
- Tuck, Richard (2003): Hobbes Leviathan, Cambridge University Press, Cambridge
- Umweltbundesamt (2014): Versalzung von Werra und Weser, Beseitigung der Abwässer aus der Kali-Produktion mittels „Eindampfungslösung“, Berlin, in: https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/376/publikationen/versalzung_von_werra_und_weser_-_beseitigung_der_abwaesser_aus_der_kaliproduktion_mittels_eindampfungsloesung_stellungnahme_0.pdf, Einsicht: 15.02.2016, 21:40 Uhr
- Umweltbundesamt (2015): Ökologischer Zustand der Fließgewässer, in: <http://www.umweltbundesamt.de/daten/gewaesserbelastung/fließgewaesser/oekologischer-zustand-der-fließgewaesser>, Einsicht: 14.06.2015, 15:05 Uhr
- Verein Deutscher Ingenieure (2013): Frühe Öffentlichkeitsbeteiligung bei Industrie- und Infrastrukturprojekten, Entwurf VDI 7000, Dezember 2013, Düsseldorf
- Vereinigung Deutscher Gewässerschutz e.V. (2015): Grundwasser-Experimentier-Koffer, Bonn, in: http://www.vdg-online.de/grundwassermodell.html?&no_cache=1&tx_newloginbox_pi1%5Bforgot%5D=1, Einsicht: 14.06.2015, 15:25 Uhr
- Völker, Friedrich (2014): Der Investitionscharakter von CSR bei Familienunternehmen, Eine theoretische und empirische Vergleichsanalyse, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden
- Vöneky, Silja (2010): Recht, Moral und Ethik, Mohr Siebeck GmbH & Co. KG, Tübingen
- Vogt, Gustav (2013): Faszinierende Mikroökonomie: Erlebnisorientierte Einführung, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München
- Voss, Jenna (2008): Familiäre, soziale und ökologische Ansprüche in der betrieblichen Praxis, Rainer Hampp Verlag, München und Mering
- Wagner, Riccardo/ Lahme, Georg/ Breitbarth, Tim (Hrsg.) (2014): CSR und Social Media, Unternehmerische Verantwortung in sozialen Medien wirkungsvoll vermitteln, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg
- Waldkirch, Rüdiger (2002): Die Moral der Wirtschaft, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden
- Wall, Friederike/ Schröder, Regina W. (Hrsg.) (2009): Controlling zwischen Shareholder Value und Stakeholder Value, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München
- Wallimann, Isidor/ Dobkowski, Michael N. (Hrsg.) (2003): Das Zeitalter der Knappheit, Syracuse University Press, New York
- Walter, Bernd Lorenz (2010): Verantwortliche Unternehmensführung überzeugend kommunizieren, Gabler Verlag Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden
- Walter, Franz/ u.a. (2013): Die neue Macht der Bürger, Rowohlt Verlag GmbH, Hamburg
- Wegmann, Jürgen (2006): Betriebswirtschaftslehre mittelständischer Unternehmen, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München
- Wentges, Paul (2002): Corporate Governance und Stakeholder-Ansatz, Implikationen für die betriebliche Finanzwirtschaft, Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, Wiesbaden

- Weiermair, Klaus/ Pikkemaat, Birgit (Hrsg.) (2004): Qualitätszeichen im Tourismus, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin
- Weiland, Heinrich (2011): Wirtschaftsethik und Unternehmensführung, disserta Verlag, Hamburg
- Wertz, Boris (2013): Management von Lieferanten-Produzenten-Beziehungen, Eine Analyse von Unternehmensnetzwerken in der deutschen Automobilindustrie, Gabler Verlag Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden
- Wieland, Josef/ Schmiedeknecht, Maud (2010): Corporate Social Responsibility (CSR), Stakeholder Management und Netzwerk-governance, Working Paper No. 31/2010, Konstanz Institut für Werte Management, Konstanz
- Wildmann, Lothar (2007): Einführung in die Volkswirtschaftslehre, Mikroökonomie und Wettbewerbspolitik, Module der Volkswirtschaftslehre Band I, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München
- Wilhelm, Andreas (2006): Außenpolitik, Grundlagen, Strukturen und Prozesse, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München
- Williams, Paul (2012): Collaboration in Public Policy and Practice, Perspectives on boundary spanners, The Policy Press, University of Bristol, Bristol
- Windeler, Arnold (2001): Unternehmungsnetzwerke, Konstitution und Strukturierung, Westdeutscher Verlag GmbH, Wiesbaden
- Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik e.V. (2015a): Leitbild für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft, Lutherstadt Wittenberg, in: http://www.wcge.org/download/140918_leitbild-de_Unterschriften_o.pdf, Einsicht: 26.01.2015, 19:25 Uhr
- Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik e.V. (2015b): Top-Manager und Unternehmer unterzeichnen Selbstverpflichtung, Lutherstadt Wittenberg, in: http://www.wcge.org/download/140918_leitbild-de_Unterschriften_o.pdf, Einsicht: 26.01.2015, 20:15 Uhr
- Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik e.V. (2015c): Leitbild-Prozess, Lutherstadt Wittenberg, in: <http://www.wzge.de/html/de/leitbild-prozess.htm>, Einsicht: 26.01.2015, 21:05 Uhr
- Wolf, Dorothee (2005): Ökonomische Sicht(en) auf das Handeln, Metropolis Verlag für Ökonomie, Gesellschaft und Politik GmbH, München
- Wycisk, Christine (2009): Flexibilität durch Selbststeuerung in logistischen Systemen, Entwicklung eines realoptionsbasierten Bewertungsmodells: Gabler GWV Fachverlage GmbH, Bremen
- Zanini, Marco Tulio (2007): Trust within Organizations of the New Economy: A Cross-Industrial Study, Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, Wiesbaden
- Zetsche, Indre (2015): Smarte Partizipation?!, Fragestellungen und Handlungsfelder der Dialog-Gesellschaft, Johanssen + Kretschmer Strategische Kommunikation GmbH, Berlin, in: <http://www.dialoggesellschaft.de/gruenbuch.pdf>, Einsicht: 18.02.2016, 09:00 Uhr
- Zimpelmann, Beate/ Wassermann, Dirk (2012): Mitbestimmung und Nachhaltigkeit - Widerspruch oder Chance? Eine empirische Untersuchung in deutschen Großunternehmen, edition sigma (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, 144), Berlin



HHL LEIPZIG
GRADUATE SCHOOL
OF MANAGEMENT

© HHL Leipzig Graduate School of Management, 2016

Für den Inhalt dieser HHL-Dissertation ist der Autor/die Autorin allein verantwortlich.

Die Verwendung zu Lehr- und Forschungszwecken ist unter Angabe der Quelle ausdrücklich erwünscht. Nachdruck, Vervielfältigung und Weitergabe für nicht gewerbliche Zwecke ist mit entsprechender Quellenangabe gestattet. Jegliche kommerzielle Nutzung oder Vervielfältigung - auch auszugsweise - bedarf der vorherigen schriftlichen Genehmigung des Autors/der Autorin.

Weitere HHL-Publikationen sind zu finden unter: www.hhl.de/publikationen