

Kennzahlen in der Unternehmensethik

Möglichkeiten und Grenzen kennzahlenbasierter Reporting- und Managementkonzepte am Beispiel von Corporate Citizenship-Maßnahmen

Das Fehlen von objektiven Bezugspunkten wie Kennzahlen im Umfeld unternehmensethischen Handelns ist vor dem Hintergrund zunehmender Bedeutung von Unternehmensethik kritisch zu sehen. Am Beispiel von Corporate Citizenship wird in den folgenden fünf Abschnitten auf dieses Problem eingegangen und Lösungswege aufgezeigt werden. Als erstes soll der inhaltliche Zusammenhang expliziert werden.

1 Corporate Citizenship als wesentliches Element von Corporate Responsibility

Im sozialen Subsystem „Wirtschaft“ haben sich mit Corporate Citizenship-Maßnahmen als Teil des Corporate Responsibility-Konzeptes unternehmerische Verhaltensweisen herausgebildet, die einen erheblichen Teil der sichtbaren Ausprägungen von Wirtschaftsethik darstellen. Dazu sind neben Sozialsponsoring und zweckgebundendem Marketing auch weitere Aktivitäten wie gemeinnütziges Arbeitnehmerengagement oder die Auftragsvergabe an soziale Organisationen zu zählen. Die deutsche Bundesregierung charakterisiert Corporate Citizenship als

„Engagement von Unternehmen zur Lösung sozialer Probleme im lokalen Umfeld des Unternehmens und seiner Standorte.“

Über diese genannten Corporate Citizenship-Maßnahmen hinaus fallen v.a. Engagements in den Bereichen Menschenrechte, Arbeitssicherheit und Umweltschutz in das übergeordnete Corporate Responsibility-Konzept. Im Folgenden soll die von der Europäischen Kommission erstellte und anerkannte Definition verwendet werden:

„Corporate (Social) Responsibility ist ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren.“

Die Gesamtheit dieser Maßnahmen lässt auf den ersten Blick durchgängig positiv bewertete Effekte für das Allgemeinwohl vermuten, da es sich letztlich um „Wohltaten“ im weitesten Sinne handelt, bei denen Unternehmen der Gesellschaft

einen Dienst erweisen, zu dem sie gesetzlich oder vertraglich nicht verpflichtet wären. Indem Unternehmen die ihnen zugewiesene Verantwortung akzeptieren oder – wie sich in vielen Formulierungen so genannter Nachhaltigkeitsberichte zeigt – sich sogar aktiv um mehr Verantwortung bemühen, begegnen sie Forderungen, die von verschiedenen Seiten an sie herangetragen werden: Typischerweise sind es die journalistisch arbeitenden Medien, deren korrektive, in den Verfassungen westlicher Staaten verankerte Funktion im Sinne von „Checks & Balances“ direkten Einfluss auf die Arbeitsweise von Unternehmen ausüben. Der Einfluss der „Medien“ auf die öffentliche Meinungsbildung ist allerdings seit einigen Jahren weiter zu fassen: Auch die Anspruchsteller selber, die im folgenden „Stakeholder“ genannt werden, sind bezüglich der erwarteten Rolle von Unternehmen kritischer, stärker organisiert und einflussreicher geworden. Damit sind vor allem Kunden, Mitarbeiter und Investoren, aber auch „Nachbarschaft“ oder die „kritische Öffentlichkeit“ gemeint. Alle Stakeholder haben gemeinsam, dass sie ein Informationsbedürfnis hinsichtlich unternehmerischer Aktivitäten haben, auf welches von Unternehmen durch Nachhaltigkeitsberichte oder durch andere eigene Darstellungen reagiert wird.

Das Corporate Citizenship-Konzept ist recht jung und seine Handhabung in jüngerer Vergangenheit kann im Wesentlichen dadurch charakterisiert werden, dass es für Unternehmen darauf ankam, deutlich herauszustellen, dass sie sich zum Wohl der Gesellschaft einsetzen. Die Stakeholder schienen bis vor wenigen Jahren mit der Zusammensetzung der neben dem unternehmerischen Kerngeschäft durchgeführten Maßnahmen zufrieden zu sein. Der Fokus lag vor allem darauf, dass „irgendetwas“ unternommen wurde und die Berichterstattung in formal korrekter Weise geleistet wurde. Kürzer formuliert: Dem kommunizierten Bewusstsein der unternehmerischen Akteure wurde mehr Bedeutung zugewiesen als dem Nachweis und der Sinnhaftigkeit ihrer Handlungen.

Unter diesen Bedingungen war die beobachtbare Verhaltensweise der Unternehmen gut nachvollziehbar. Wie aus Erklärungen von Wirtschaftsverbänden wie dem BDI hervorgeht, setzten sie sich dafür ein, dass sie ihre Corporate Citizenship-Maßnahmen nach ihren Vorstellungen gestalten und, was viel entscheidender war, kommunizieren konnten. Solange diesen Anforderungen mit relativ geringem Mitteleinsatz entsprochen werden konnte, ergab sich folglich kein weiterer Handlungsbedarf.

Aktuell sind vermehrt Anzeichen feststellbar, dass sich die Ansprüche an dieses Konzept wandeln. Dies könnte als eine „Zweite Welle“ der Übertragung von Verantwortung auf unternehmerische Akteure bezeichnet werden. Charakteristisch dafür ist, dass dabei eine tatsächliche Übernahme von Verantwortung gefordert wird, die sowohl die Konzeption wie die Realisierung als auch den konkreten Nachweis der Ergebnisse von Maßnahmen umfasst.

Ein weiterer Punkt ist hierbei zu beachten: Engagements, die zum Ziel haben, einen ganzheitlichen Anspruch bei der Übernahme von Verantwortung zu erfüllen, sind mit deutlich höheren Kosten verbunden. Um der von der Allgemeinheit und insbesondere allen Stakeholdern von Unternehmen geforderten Verantwortung nachzukommen, müssen Unternehmen es erreichen, die Unterstützung ihrer Stakeholder, und in speziellem Maße ihrer Kunden zu erlangen. Für die dafür notwendige Abstimmung sind als Grundvoraussetzung Informationen notwendig und es obliegt den Unternehmen, diese Informationen zu erheben und in geeigneter Form für ihre Handlungen zugrunde zu legen. Es stellt sich die Frage, in wie weit die aktuelle Berichterstattung in der Lage ist, dies zu leisten. Die Vermutung liegt nahe, dass diese Veränderungen der Anforderungen auch Änderungen beim Reporting nach sich ziehen werden. Die folgenden beiden Abschnitte gehen detaillierter auf die Verbindung zwischen Corporate Citizenship und dem dazugehörigen Reporting ein und geben Auskunft über den aktuellen Kenntnisstand bei den relevanten Akteuren.

2 Kennzahlenbasiertes Management von Corporate Citizenship-Maßnahmen

Gemäß dem Grundsatz der Subsidiarität im Subsystem Wirtschaft sind Unternehmen diejenigen Akteure, denen die maßgebliche aktive Rolle im Konzept Corporate Citizenship zugewiesen ist. Unternehmen entscheiden über die Mittelverwendung und die optimale Gestaltung ihrer Aktivitäten.

Zumal bei multinationalen Unternehmen sind komplexe, hierarchisch organisierte soziale Systeme anzutreffen, in denen das grundlegende Verhalten über Prozesse und Methoden gesteuert wird. Entscheidungen werden in der Regel basierend auf dezentral, d.h. von Stabsabteilungen erstellten Vorlagen getroffen. Die Unternehmensleitung wägt dabei – meist ohne dezidierte Detailkenntnisse – zwischen Handlungsalternativen ab, die durch objektive, belastbare und in der Regel monetäre Kennzahlen beschrieben sind. Wenn, wie bislang häufig bei Corporate Citizenship-

Maßnahmen, diese Kennzahlen nicht oder nur ungenügend vorliegen, ist der optimale Ablauf der Entscheidungsfindung in diesem hierarchischen System gestört, was zur Folge hat, dass Aktivitäten vieler Unternehmen als unkoordiniert und bruchstückhaft zu bezeichnen sind. Beispiele dafür sind inhaltlich nicht nachvollziehbare Spenden oder intensive Förderung einzelner kultureller Einrichtungen, welche sich weder durch eine Nähe zur eigentlichen Unternehmenstätigkeit auszeichnen noch bei Stakeholdern besondere Beachtung finden.

Dabei ist hervorzuheben, dass die Stakeholder lediglich mittelbar, d.h. durch Äußerung ihrer Präferenzen, an der Gestaltung von Corporate Citizenship beteiligt sind. Umso deutlicher wird das Missverhältnis, dass Corporate Citizenship-Maßnahmen seit ihren Anfängen und bis heute in Unternehmen nicht annähernd so strategisch geplant, durchgeführt und kommuniziert werden, wie alle übrigen Maßnahmen, die zum unternehmerischen Kerngeschäft gezählt werden. Insbesondere vor dem Hintergrund der skizzierten Veränderung von Unternehmensverantwortung ist dies eine Gefahr für den weiteren Bestand des Konzeptes sowie dessen sinnvoller Weiterentwicklung. Diesen Standpunkt vertreten sowohl Wissenschaftler, die auf dem Gebiet Corporate Responsibility forschen, wie z.B. Bradley Googins, der Direktor des Center of Corporate Citizenship des Boston College, wie auch Vertreter der allgemeinen Wirtschaftswissenschaften, wie z.B. Michael Porter, der Direktor des Institute for Strategy and Competitiveness der Harvard Business School oder Politologen wie zuletzt mit großer Vehemenz David Vogel.

Die Annahme, dass philanthropische Aktivitäten nicht denselben Anforderungen wie sämtliche andere Unternehmenstätigkeiten entsprechen bräuchten, ist entschieden abzulehnen. Die Verwirklichung „persönlicher Präferenzen“ von Unternehmensleitungen oder anderen Entscheidern ist bei modernen Formen des Corporate Citizenship gleichermassen fehl am Platze. Paradigmatisch für ein solches fehlgeleitetes Verständnis sind die Äußerungen des ehemaligen Vorstandsvorsitzenden der Deutschen Bank H. -J. Abs 1981 zum Kunstengagement seines Unternehmens:

„Die Kreditwirtschaft wie auch die Industrie oder private Mäzene haben das verständliche Bedürfnis, jenseits der Welt ihrer beruflichen Belange einmal Uneigennützigkeit zu üben, auf der anderen Seite aber auch den Wunsch, jenen Glanz, der von den schönen Künsten ausstrahlt, auf sich selbst zu lenken.“

Einem derartigen Verständnis soll an dieser Stelle die Frage entgegengestellt werden, welche Möglichkeiten bestehen, um die folgenden beiden Ziele zu erreichen: Einerseits sollen Unternehmen in die Lage versetzt werden, den (wirtschaftsethisch motivierten) Ansprüchen der Stakeholder zu entsprechen. Andererseits soll es den Stakeholdern ermöglicht werden, die tatsächliche Leistungsfähigkeit von Unternehmen zu erkennen und, wenn dies in ihrem Interesse liegt, zu fordern. Auf unternehmerischer Handlungsebene sind Konzepte gefragt, die es durch das Zusammenwirken von verschiedenen Elementen einer Unternehmensstruktur ermöglichen, auf Basis einer Unternehmensstrategie ganzheitliche, d.h. langfristige, transparente und objektiv nachvollziehbare Maßnahmen abzuleiten und dabei vor allem die Interessen der Stakeholder zu berücksichtigen. Es liegt dabei auf der Hand, dass dies nur sowohl durch internes Reporting, d.h. Darstellung von Sachverhalten v.a. für die Unternehmensleitung als auch externes Reporting, welches zur Kommunikation mit unternehmensexternen Stellen dient, erreicht werden kann.

Unternehmensethik und deren operativ wirksame Konzepte wie Corporate Citizenship werden in der Literatur oft mit Veränderungen der Unternehmenskultur in Verbindung gebracht. Die damit einhergehende Fokussierung auf Individuen und Werte greift nach meiner Ansicht jedoch zu kurz. Wie an den folgenden Beispielen zu zeigen sein wird, kommt der Anpassung sowohl der Struktur von Unternehmen als auch den Prozessen und definierten Informationsflüssen, die unternehmerischen Handlungen zugrundeliegen, eine weitaus höhere Bedeutung zu. Dies ist der Tatsache geschuldet, dass Unternehmen kollektive Akteure sind, denen kein homogener konstitutioneller Wille zugrundeliegt. Wesentlicher Bestandteil einer geeigneten Struktur sowie passender Prozesse ist ein geeignetes Kennzahlensystem.

3 Aktueller Kenntnisstand zu kennzahlenbasiertem Reporting und Management von Corporate Citizenship

Im Anschluss an die stark angestiegene Zahl von Ökoberichten und Nachhaltigkeitsreports von Unternehmen seit den 1990er Jahren, die vor allem qualitative Aussagen beinhalten, stehen viele Unternehmen heute vor dem nächsten notwendigen Schritt, nämlich Corporate Responsibility aktiv als Anforderungen in ihre Geschäftstätigkeiten zu integrieren, anstatt sich passiv gegenüber Vorbehalten in Stellung zu bringen. Die folgenden Aussagen sind daher nicht auf Corporate

Citizenship beschränkt, sondern lassen sich auf das umfassende Konzept von Corporate Responsibility übertragen.

Unternehmensleitungen sehen vermehrt ein, dass die Kehrseite der Übernahme von Verantwortung darin besteht, dass sie von nun an mit einem erheblichen Maß an Unsicherheit hinsichtlich der Ausgestaltung ihrer Corporate Responsibility-Maßnahmen umgehen müssen. Der Umstand, dass das Konzept Corporate Responsibility systematisch und in höchstem Maße vom Bewußtsein, der Ausrichtung und der spezifischen Leistungsfähigkeit jedes einzelnen Unternehmens abhängt, macht das genuin in der Betriebswirtschaft beheimatete Thema „Kennzahlenbasierte Managementsysteme“ unternehmensethisch relevant.

Der beschriebene Effekt verstärkt sich insbesondere bei multinational tätigen Aktiengesellschaften aufgrund ihrer anonymen Organisationsstruktur und wegen des gesteigerten Informationsbedarfes innerhalb des Unternehmens aufgrund kurzfristigerer finanzieller Ziele, die durch den Einfluss des angelsächsisch geprägten Finanzmarktes entstanden sind. Referenzmodelle für das externe Reporting wie der Kriterienkatalog von der Global Reporting Initiative (GRI) werden von einigen Unternehmen genutzt. Überdies trägt die erweiterte Berichtspflicht nach §315 HGB dazu bei, dass Unternehmen über ihre „bedeutsamsten finanziellen Leistungsindikatoren [...] und nichtfinanziellen Leistungsindikatoren, wie Informationen über Umwelt- und Arbeitnehmerbelange, soweit sie für das Verständnis des Geschäftsverlaufs oder der Lage von Bedeutung sind“ Informationen erheben und im Konzernlagebericht darstellen müssen.

Der Bewertung von Unternehmensethik-Maßnahmen wurde bisher sowohl in der philosophischen als auch in der betriebswirtschaftlichen Forschung keine allzu große Bedeutung beigemessen. Dies lässt sich daraus ableiten, dass die Begriffe „Kennzahlen“ oder „Indikatoren“ sowohl in einschlägiger Literatur als auch in publizierten Unternehmensdarstellungen zwar teilweise erwähnt werden, jedoch darauf nicht genauer eingegangen wird. Der Wirtschaftsethiker J. Wieland schätzt diesen Sachverhalt wie folgt ein: „Ich habe den Eindruck, dass die philosophische Diskussion auch deshalb Schwierigkeiten mit der neuen Wirtschafts- und Unternehmensethik hat, weil Anwendung hier Diskurs plus Entscheidung meint.“
Wieland, J. (2005), S. 22.

Die mangelnde Beschäftigung mit der Konzeption und der Implementierung geeigneter Konzepte in die unternehmerische Praxis erscheint problematisch aufgrund der steigenden Bedeutung und wachsenden Vielfalt angrenzender Aspekte, denen gemeinsam ist, dass ihnen für jeden der vertretenen Standpunkte in der einen oder anderen Weise geeignete Bezugsgrößen fehlen. Damit sind objektive und intersubjektiv vergleichbare Indikatoren gemeint, zu denen weder in der vorhandenen unternehmerischen Rationalität noch in immer öfter publizierten „Praxisleitfäden“ für Unternehmensethik wesentliche Hinweise zu finden sind. Diese Quellen erschöpfen sich fast ausschliesslich darin, dass sie basale Begriffe und Zusammenhänge darstellen und das Themenfeld z.B. von allgemeiner Ethik und Formen wie „Führungsethik“ abgrenzen. Relevante Hinweise für die praktische Ausgestaltung von unternehmensethischem Engagement sucht man in diesen Quellen trotz der Schlagworte in ihren Titeln („Kennzahlen“, „praktische Umsetzung“, „Instrumente“, „Konzepte“, „Handlungsempfehlungen“, „Anwendungsbereiche“) meist vergebens.

Problematisch erscheinen auch die zahlreichen Untersuchungen, die in den letzten Jahren den Nachweis angetreten sind, eine Korrelation zwischen ethischem Engagement und wirtschaftlichem Erfolg der beobachteten Unternehmen nachzuweisen. Diese Darstellungen sind nach meiner Ansicht unzulässig verkürzt. Sie suggerieren mit ihren Hypothesen, dass jedwedes Engagement in Corporate Responsibility einen direkten positiven Einfluss auf das Geschäftsergebnis habe. Viele Einflussgrößen werden jedoch nicht konsistent, teilweise unvollständig und ohne Beachtung ihrer Ursache-Wirkungszusammenhänge betrachtet. Breit angelegte Meta-Studien wie beispielsweise von Joshua Margolis und James Walsh, die Studien zum Verhältnis von Unternehmensethik und Geschäftserfolg untersuchten, stellten fest, dass die Ergebnisse uneinheitlich sind und auch negative Korrelationen bzw. fehlende Korrelationen zwischen diesen Ausprägungen zu beobachten sind. Dennoch haben jene Studien, die einen positiven Zusammenhang erkannt haben, eine größere Wirkung in der öffentlichen Wahrnehmung und dementsprechend häufiger wird ein „Business Case von Corporate Responsibility“ oder der „ethische Profit“ in den Medien herausgestellt.

Ebenso häufig wie die unhaltbare Verknüpfung von „Ethik“ und „(wirtschaftlichem) Erfolg“ postuliert wird, ist von der „licence to operate“ die Rede. Dabei handelt es sich um ein Konzept, das suggeriert, dass seitens der Stakeholder den Unternehmen

eine „Betriebserlaubnis“ gewährt werde und wieder entzogen werden könne. Wenn die skizzierten Hypothesen realiter zuträfen, hätte dies mit hoher Wahrscheinlichkeit zur Folge, dass stärkere Engagements von Unternehmen zu beobachten wären.

Ich möchte nicht bezweifeln, dass es unabhängig von der großen Vorteilhaftigkeit für die Gesellschaft auch für jedes betreffende Unternehmen sinnvoll sein kann, sich im Bereich Corporate Responsibility zu engagieren. Es wird lediglich bezweifelt, dass dies unbesehen der betriebswirtschaftlichen Hintergründe und ohne genauere Analyse der Ursache-Wirkungszusammenhänge der Fall ist. Vielmehr gehe ich davon aus, dass ein genauerer Blick auf die jeweilige unternehmerische Situation nötig ist, um – jeweils an kleineren Beobachtungspunkten – mögliche Zusammenhänge festzustellen und anhand derer über die konkrete Ausprägung solcher Maßnahmen zu entscheiden.

Festzuhalten ist, dass einerseits die notwendigen und teilweise etablierten unternehmerischen Prozesse für deren „externes Reporting“, d.h. für Nachhaltigkeitsberichterstattung um relevante Kennzahlen und angemessene Prozesse ergänzt werden müssen. Andererseits tritt deutlich hervor, dass Unternehmen Informationen über Corporate Citizenship auch im Rahmen eines internen Reportings benötigen, auf dessen Basis die Unternehmensleitungen Entscheidungen über die operative Umsetzung von Unternehmensstrategien treffen können.

Im Folgenden sollen Ansätze vorgestellt werden, wie den steigenden Anforderungen an das Konzept Corporate Citizenship begegnet werden kann. Kennzahlenbasierte Bewertungssysteme und andere Instrumente, die in anderen Kontexten bereits etabliert sind, können hier eine große Hilfestellung leisten.

4 Beispiele für den Einsatz von Kennzahlen bei Corporate Citizenship

Mithilfe von betriebswirtschaftlichen Instrumenten, d.h. unter Zuhilfenahme von etablierten Marketing-, Controlling- und Managementtechniken, kann die individuelle Implementierung von Corporate Citizenship deutlich effektiver und effizienter gestaltet werden. „Effektiver“ meint, dass die Ansprüche der Stakeholder in höherem Maße berücksichtigt werden können. „Effizienter“ bezieht sich darauf, dass dieses Ziel mit möglichst geringem Mitteleinsatz erreicht werden kann, wie dies auch das ökonomische Minimalprinzip fordert.

Es wird als unstrittig anerkannt, dass Unternehmen in marktwirtschaftlichen Systemen dem Prinzip der Gewinnmaximierung unterliegen. Und dies nicht aufgrund eines unkontrollierbaren Naturgesetzes, sondern weil es ein gewünschter Effekt ist, der zu leistungsförderndem Wettbewerb und den damit verbundenen Effizienzsteigerungen führt. Die Zielsetzung für ein Konzept wie Corporate Citizenship ist folglich, realisierbare Optionen zu einer Mittelverwendung aufzuzeigen, die soziale Belange in die Unternehmenstätigkeit integriert, ohne dabei die Funktion von Unternehmen und deren Organisationsform grundlegend zu verändern.

Wenn man diese Grundvoraussetzungen mit ihren ordnungspolitischen Implikationen akzeptiert, ist der Schlüssel zu einer erfolgreichen Implementierung konsequenterweise das Inaussichtstellen von wirtschaftlichen Vorteilen für unternehmerische Akteure durch die Anwendung einer auf gesellschaftliche Vorteile ausgerichteten Strategie. Dies ist eine zentrale Aussage der wirtschaftsethischen Konzeption Karl Homanns. Anders formuliert gehört es zu den vordringlichsten Aufgaben von Wirtschaftsethik, systematische Zusammenhänge zu erkennen oder sogar zu schaffen, sodass „Wettbewerbsvorteile“ durch wirtschaftsethisch wünschenswertes Verhalten erreichbar sind. Wettbewerbsvorteile liegen vor, wenn für eine gewisse Zeit ein Vorsprung gegenüber den Mitbewerbern besteht, der sich in höheren Marktanteilen, höherer Zahlungsbereitschaft der Kunden oder geringeren Herstellungskosten zeigen kann.

Das Konzept Corporate Responsibility hat das Potential, durch genauere Abstimmung mit den relevanten Stakeholdern hinsichtlich ihrer ethischen Vorstellungen von unternehmerischen Verhaltensweisen vielfältige Wettbewerbsvorteile zu realisieren. Diese können sich in allen drei genannten Dimensionen zeigen: Erstens können neue Märkte erschlossen werden, zweitens können Erlöse gesteigert werden, z.B. durch höhere Zahlungsbereitschaft und engere Kundenbindung aufgrund erhöhter Attraktivität. Drittens lassen sich Kosten reduzieren durch optimierte Produktionsergebnisse motivierter Mitarbeiter sowie durch niedrigere Kapitalkosten durch ein vom Investor oder Kapitalgeber geringer eingeschätztes Unternehmensrisiko.

Die Zuordnung von Maßnahmen und ihrem (erwarteten) Erfolg in den Einheiten oder zumindest im Modus und unter Berücksichtigung der Logik der Betriebswirtschaft ist wichtig, damit wirtschaftsethisch relevante Maßnahmen in den hochgradig

arbeitsteiligen und hierarchisch strukturierten Unternehmen überhaupt dauerhaft als realisierbare Alternativen wahrgenommen werden. Eine oft zitierte Management-Weisheit, die Peter Drucker und William Deming zugeschrieben wird, bringt dies auf den Punkt: „What gets measured gets done“.

Im Folgenden sollen Konzepte skizziert werden, welche die Implementierung von Corporate Citizenship maßgeblich unterstützen können.

- Nutzwertanalyse

Wie skizziert wurde, erstrecken Corporate Citizenship-Maßnahmen ihre Wirkung auf beinahe alle Stakeholder von Unternehmen. Um eine dauerhafte und sinnvolle Abstimmung mit der Unternehmensstrategie, z.B. hinsichtlich Kundenbindung oder Mitarbeiterprofil, zu gewährleisten, bedarf es auch für Corporate Citizenship definierter Kriterien und Entscheidungsprozesse, die geeignet sind, die Alternative mit dem höchsten Nutzen zu erkennen. Die Nutzwertanalyse ist eine Planungsmethode zur systematischen Entscheidungsvorbereitung bei der Auswahl von Alternativen. Was als Nutzen definiert wird, steht dabei in letzter Konsequenz jeder Unternehmensleitung frei. Primäre und sekundäre Nutzen sollten jedoch individuell an der Produkt- und Stakeholderstruktur ausgerichtet sein. Es liegt nahe, eine Betrachtung des Nettobarwertes zum Investitionszeitpunkt vorzunehmen, um gemäß der neoklassischen Investitionstheorie zu entscheiden, ob eine Maßnahme analog zu einer Investition sinnvoll ist. Ergänzend lassen sich Instrumente des strategischen Controllings wie ABC-Analyse, Portfolio-Analyse, usw. einsetzen.

- Performance Measurement

So genannte Key Performance Indikatoren (KPIs) können innerhalb und außerhalb eines Unternehmens verwendet werden. Es handelt sich dabei um die wertmäßige Bestimmung von Zuständen gemäß vereinbarter Definitionen zu bestimmten Zeitpunkten. Dieses Kommunikationskonzept ist bei finanzbezogenem Reporting bereits derart etabliert, dass über die Verwendung der Indikatoren, wie beispielsweise „Umsatz“, weitgehend Einigkeit besteht.

Unterstützt von klaren Verlautbarungen seitens der europäischen wie auch der nationalen Politik von Staaten wie Frankreich und Großbritannien, setzt sich die Erkenntnis durch, dass diese vergangenheitsbezogenen (Finanz-)Informationen die zukünftige unternehmerische Situation und vor allem bestehende Risiken nicht

ausreichend darstellen können. Daher werden in einzelnen privatwirtschaftlichen Ansätzen, vor allem von Investorenvereinigungen, so genannte „Extra-financial indicators“ entwickelt und je nach Akzeptanz ist zu erwarten, dass Unternehmen ihre Berichterstattung daran ausrichten werden. So hat die Deutsche Vereinigung von Finanzanalysten (DVFA) 25 Indikatoren entwickelt, von denen Experten der Meinung sind, dass sie das Risiko eines Investments reduzieren. Davon sind für das Konzept Corporate Citizenship relevant: Kundennutzen, Umsatzanteil mit neuen Produkten, Aufwände für Forschung und Entwicklung, Personalfluktuation, Training für die Belegschaft und Krankheitsrate.

- Balanced Scorecard

Eine Balanced Scorecard ist eine strukturierte Überblicksdarstellung relevanter Indikatoren. Sie ist ein erfolgversprechendes Instrument, um einerseits den Nutzen, der sich unmittelbar aus Corporate Citizenship-Maßnahmen realisieren lässt, unternehmensintern abzubilden, und andererseits auch die Informationen für eine externe Berichterstattung konsistent zu erheben und z.B. abteilungsübergreifend abzugleichen. Die Dimensionen wie z.B. Kunden, Investoren, Mitarbeiter und andere Stakeholder wie Regierungsvertreter oder NGOs sind frei konfigurierbar. Auf diese Weise lassen sich Ursachen und Wirkungen darstellen und Ursache-Wirkungszusammenhänge leichter ableiten.

- Total Quality Management (TQM)

Das Konzept TQM fand durch sehr erfolgreiche Anwendung in der japanischen Automobilindustrie Beachtung und beinhaltet eine konsistente und fortwährende Sicherung der Qualität als Systemziel in einem Unternehmen. Als Qualität lässt sich die strikte Orientierung an Kundeninteressen fassen, z.B. durch die Optimierung der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter oder durch eine genauere Entsprechung der Erwartungen der Stakeholder. Das erste erhöht die Effizienz, das zweite die Effektivität wirtschaftlichen Handelns. Diese Anforderungen und ihre Operationalisierung erstrecken sich grundsätzlich auf alle Unternehmensbereiche und sind besonders im Bereich der Fertigungsindustrie weit verbreitet. Die TQM-Instrumente wie Erfassung, Aufzeichnung, Sichtung, Organisation und Kontrolle und ihre kontinuierliche Anwendung können auf das inhaltlich reichere Konzept Corporate Citizenship übertragen werden.

Im Idealfall greifen die Prozesse zur Informationsbeschaffung und –aufbereitung für das interne und das externe Reporting ineinander, sodass der Aufwand minimiert wird. Indikatoren bieten Informationen über Zielerreichung in Abhängigkeit von (korrektiven) Maßnahmen bei Planung und Umsetzung. Bei einer umfassenden und transparenten Darstellung ist nach Aufwand und Nutzen zu unterscheiden.

Zur Bestimmung und Darstellung des Aufwandes zählen:

- Finanzielle Aufwände und andere Aufwände für Arten des Corporate Citizenships
- Aufteilung der Aufwände je nach Region und Themen sowie Nähe der Maßnahmen zum Kerngeschäft.

Zur Bestimmung und Darstellung des Nutzens zählen, gegliedert nach Stakeholdern:

- Mitarbeiter: Kommunikations- und Teamfähigkeit, Zielorientierung, Eigenaktivität, Kreativität, Sozial- und Führungskompetenz, Mitarbeiterzufriedenheit und -einbindung sowie Identifikation mit dem Unternehmen, Personalfluktuation, Attraktivität für hochqualifizierte Mitarbeiter.
- Markt: Differenzierung von Mitbewerbern, Imageverbesserung und höherer Bekanntheitsgrad, Erschließung von neuen Märkten, Aufmerksamkeit für gesellschaftliche Entwicklungen und Trends
- Investoren: Finanzierungskosten, Risikoaufschläge, Investorenfeedback
- Allgemein: Feedback anderer Stakeholder; „Besonderheiten“ des Engagements (als Eigendarstellung des Unternehmens)

Die zukünftige Entwicklung von kennzahlenbasiertem Management von Corporate Citizenship lässt sich anhand der zwei Arten des Reportings skizzieren:

Für das interne Reporting ist zu erwarten, dass Unternehmen aus der Notwendigkeit, Entscheidungen über Strategien und Investitionen zu treffen, Strukturen und Prozesse entwickeln werden, um die unternehmensethisch relevanten Sachverhalte betriebswirtschaftlich darzustellen. Dabei werden letztendlich die Aufwände und der erwartete Nutzen einander gegenübergestellt. In jedem Fall ermöglicht ein planvolles und transparentes Vorgehen einem Unternehmen, durch Lernprozesse zu profitieren.

Dazu notwendige Schritte sind die Formulierung von Zielen und relevanten zu beantwortenden Fragen sowie die Definition von Indikatoren.

Beim externen Reporting ist es wahrscheinlich, dass sich eine Kombination von „Non-Financial Indicators“ herausbilden wird, die relevante Informationen, beispielsweise branchenspezifisch, zusammenführt. Forderungen von einflussreichen Auftraggebern wie den Kirchen oder dem Staat, ökologische und soziale Kennzahlen zu berücksichtigen, könnten eine solche Entwicklung stark beeinflussen. In diesem Zusammenhang sind die Überlegungen der Bundesregierung zur Neugestaltung des Vergaberechts öffentlicher Aufträge zu verfolgen. Der Erfüllung der durch externes Reporting relevanten Indikatoren stünde ein realer Wert gegenüber. Ausserdem bestünde die Möglichkeit, dass, indem von öffentlicher oder auch privatwirtschaftlicher Seite die Ansprüche an Geschäftspartner erhöht werden, „Auftragseingänge von restriktiven bzw. anspruchsvollen Kunden, wie z.B. der Bayerischen Staatsregierung“ zu einem Indikator für den Erfüllungsgrad bestimmter Anforderungen werden. Auf diese Weise würde privatwirtschaftlich oder öffentlich-rechtlich ein dezentrales und dennoch unabhängiges, effizientes Audit-System entstehen.

Grenzen für das Reporting sind aktuell vor allem darin zu sehen, dass seitens der Unternehmen eine gewisse Unsicherheit über die konkreten Anforderungen der Adressaten von Nachhaltigkeitsberichten besteht. Im Fokus der Diskussion stehen die Investoren, deren Informationsbedarf an Non-Financial Indicators umso direkter adressiert wird, je länger ihr Interesse anhält. Unternehmen, die prozessorientiert Informationen erheben, um sie mit Indikatoren abzubilden, werden sich am besten auf die veränderlichen Anforderungen einstellen können.

5 Fazit und Ausblick

Wie Eingangs schon festgestellt, stellt das Fehlen von objektiven Bezugspunkten wie Kennzahlen in der Unternehmensethik ein Problem dar. Die Vermutung liegt nahe, dass aufgrund unzureichender Kenntnis, v.a. der Zusammenhänge zwischen Corporate Citizenship und dem jeweiligen unternehmerischen Kerngeschäft die positiven Effekte, die von gut implementierten Corporate Citizenship-Maßnahmen ausgehen können, nicht in optimaler Weise realisiert werden. Daraus ist abzuleiten,

dass nur durch eine gesteigerte „Professionalisierung“, d.h. eine prozessorientierte und kennzahlenbasierte Darstellung, Entscheidungsfindung und hochwertigere externe Kommunikation mit den Stakeholdern Wettbewerbsvorteile für Unternehmen entstehen können, die wiederum der Schlüssel zu einer dauerhaften Etablierung des Konzeptes als solchem und zu positiven Folgen für die Allgemeinheit sind.

Mithilfe eines auf diese Weise hervorgebrachten Instrumentariums und kreativen Ansätzen sollen sich Unternehmensleitungen gegen die mögliche Strategie entscheiden, sich aus ethischen Engagement zurückzuziehen, und stattdessen die Option wählen, Ethik in Kennzahlen zu implementieren und zu praktizieren. Die hier gezeigten Ansätze haben skizziert, wie Unternehmensleitungen kennzahlenbasiertes Management durch Adaption bereits vorhandener Instrumente und Methoden zur Koordination ihrer Corporate Citizenship-Aktivitäten nutzen können. Für eine erfolgreiche Umsetzung müssten sie jeweils in einzelnen Unternehmen und unternehmensübergreifend eingesetzt und vor allem Informations- und Entscheidungsstrukturen angepasst werden.

Auf diese Weise gewonnene Erkenntnisse der Wirkzusammenhänge zwischen Maßnahmen und Effekten könnten in einem nächsten Schritt auch auf weitere Teile von Corporate Responsibility übertragen werden und das gesamte Konzept der Wirtschaftsethik stärken. Indem die von ihr hervorgebrachten, tendenziell abstrakten und normativen Forderungen um die Dimension der operativen Umsetzung ergänzt würden, könnte das grundsätzliche Vertrauen der Allgemeinheit in die Effizienz von Marktmechanismen gestärkt und marktorientierte Kooperationsformen von ihr positiver bewertet werden, als dies aktuell der Fall ist.