Universität Bremen

Universitätsprofessor
Dr. Georg Müller-Christ
Fachgebiet
Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Nachhaltiges Management

Fachbereich 07
Wirtschaftswissenschaft

Wilhelm-Herbst-Straße 12
WING-Gebäude, Raum 0.09
28359 Bremen

Telefon (0421) 218 – 66 780
Fax (0421) 218 – 74 22
eMail gmc@uni-bremen.de
www www.wiwi.uni-bremen.de

Deutscher Kodex für Nachhaltigkeit

Dialog des Deutschen Nachhaltigkeitsrates mit gesellschaftlichen Akteuren

Ich begrüße es sehr, dass eine so anerkannte Institution wie der Deutsche Nachhaltigkeitsrat die Initiative übernimmt, über die Regeln einer nachhaltigen Unternehmensführung nachzudenken. Der Schritt, gerade im Aktienrecht einen Passus zu fördern, der eine Reaktion aller börsennotierten Unternehmen verlangt, kann sehr hilfreich sein, damit Unternehmen sich mit der Thematik näher beschäftigen. Die Beschäftigung mit dem Nachhaltigkeitskodex ist in diesem Sinne sehr anregend und hat mich zu einigen grundlegenden Fragen zurückgeführt.

Aus der Beobachtung der bisherigen Herangehensweise der Unternehmen an das Thema Nachhaltigkeit und das Thema Verantwortung sowie der Wirkungen der bislang veröffentlichten Kodexe und Verhaltensleitlinien zum Thema Umweltschutz und Nachhaltigkeit ziehe ich die folgenden ersten Vermutungen; diese Vermutungen können hier nur angerissen werden, im Einzelnen erfordern sie eine längere Argumentation:

1. Es könnte sinnvoll sein, die Konzepte **Nachhaltigkeit und Verantwortung zu trennen**. Ein Unternehmen ist dann für Nachhaltigkeit engagiert, wenn es den langfristigen Zugang zu allen materiellen und immateriellen Ressourcen angemessen sichert. Ein Unternehmen handelt dann verantwortlich, wenn es sich darum bemüht, die unvermeidbaren Nebenwirkungen seines Handelns auf Mensch und Natur angemessen zu minimieren.
2. Nachhaltigkeit ist folglich ein Engagement für den langfristigen Unternehmensbestand, Verantwortung eine Reaktion auf immer größere Nebenwirkungen des unternehmerischen Handels auf Mensch und Natur. Es gibt eine **Schnittmenge zwischen beiden Konzepten**, die zu gleichem Handeln führen. Die Motive für mehr Nachhaltigkeit und mehr Verantwortung können aber sehr unterschiedlich sein.
3. Verantwortliches Handeln zieht sein Motiv aus einer Werthaltung, die niemanden durch das eigene Verhalten schädigen möchte. Diese **ethische Werthaltung** kann nicht vorgeschrieben werden. Rücksichtsvolles Verhalten kann zwar von außen erzwungen werden, bei Wegfall des Zwangs ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass das rücksichtsvolle Verhalten wieder zurückgeht. Eine Entsprechenserklärung zu gesellschaftlichen Normen zu verlangen, die widersprüchlich zu den ökonomischen Zwecken einer Institution sind, führt zu nebulösen semantischen Problembearbeitungen in den erzwungenen Berichten.
4. Die dauerhafte Verfügbarkeit von materiellen und immateriellen, sozialen, ökologischen und ökonomischen Ressourcen liegt indes im **aufgeklärten Eigeninteresse** des Unternehmens. Ein Unternehmen kann nur dauerhaft seine Zwecke erreichen, wenn es auf der einen Seite auf den Märkten erfolgreich ist und auf der anderen Seite sich für den dauerhaften Zufluss von Ressourcen engagiert. Hier kann keine Entsprechenserklärung an gesellschaftliche Normen abgegeben werden, wohl aber über das Engagement für eine dauerhafte Ressourcenversorgung (bspw. Bildung, regenerative Rohstoffe, Konsumfähigkeit).
5. Eine Standardisierung nachhaltigen Verhaltens folgt anderen Logiken als die eines verantwortungsvollen Verhaltens. Ebenso unterschiedlich sind die **Bewertungsfragen** eines angemessenen nachhaltigen Verhaltens versus eines angemessenen verantwortungsvollen Verhaltens. Ein Kodex, der

beide Konzepte standardisieren und angemessene Verhaltensweisen bewerten möchte, wird sich vermutlich übernehmen; ein Kodex, der davon ausgeht, dass sowohl Nachhaltigkeit als auch Verantwortung zu einem besseren Marktergebnis führt, basiert meiner Meinung nach auf einer falschen Prämisse.

6. Unternehmerische Nachhaltigkeitsstrategien führen zu einer **größeren Robustheit von Unternehmen** und sichern daher den langfristigen Unternehmensbestand. An der Bewertung dieser Nachhaltigkeitsstrategien müssten Kapitalanleger wie auch die Gesellschaft sehr interessiert sein. Ob ein Unternehmen sich angemessen für Nachhaltigkeit engagiert, hängt davon ab, mit welchen Maßnahmen auf welche Ressourcenknappheit reagiert wird (z.B. auf Ingenieurmangel). Da Unternehmen jeweils sehr unterschiedlichen Ressourcenknappheiten begegnen müssen, könnten nur Ressourcenmanagementsysteme standardisiert werden (z.B. das Muster eines nachhaltigen Ressourcenmonitorings).
7. Verantwortungsvolles Unternehmensverhalten führt zu einer größeren **Akzeptanz in der globalen Gesellschaft**. Gleichwohl aber ist das gesellschaftliche Normensystem in sich widersprüchlich: Die Gesellschaft will hohe Arbeits- und Kapitaleinkommen bei minimaler Belastung von Mensch und Natur. Diese Ambivalenz führt schon heute zu einem Berichtswesen, welches auf abstrakter Ebene eine Vereinbarkeit inszeniert, die in den millionenfachen Entscheidungsprozessen des betrieblichen Alltags sich nicht wiederfindet. Hier müssen Menschen immer wieder über das Dilemma entscheiden, ob sie eher der Umwelt- und/oder Sozialverträglichkeit folgen oder hohe Wertschöpfungen bevorzugen. Eine angemessene Reaktion in diesen spannungsgeladenen Entscheidungsprozessen ist die intelligente Ausbalancierung der widersprüchlichen Normenbefolgung. Eine Standardisierung ist hier schwer vorstellbar, ein ehrliches Berichtswesen schon. Eine Messung verantwortlichen Verhaltens ist in seinen Wirkungen ebenfalls schwer vorstellbar, weil die Wirkungen nicht eingetretene Schädigungen von Mensch und Natur sind; das Engagement im Sinne von investiertem Geld, Zeit und Aufmerksamkeit ist wieder messbar.
8. Die mehr oder wenige offen geäußerte Absicht des Kodex für Nachhaltigkeit, kurzfristig denkende und agierende **Aktiengesellschaften zu langfristigerem Verhalten zu bewegen**, würde ich trennen in ein gesetzliches Gebot, über das Engagement für eine dauerhaft stabile Versorgung mit materiellen und immateriellen Ressourcen zu berichten (hier ist eine standardisierte Berichtsform denkbar) und eine freiwillige Entsprechungserklärung des Unternehmensverhaltens mit gesellschaftlichen Normen. Normen sind nur Normen, wenn man sie freiwillig und aus Einsicht verfolgen kann; sie sind eher Gesetze, wenn ihre Einhaltung erzwungen wird. Und der betriebliche Umgang mit sich widersprechenden, dilemmatischen Normen kann in seinem Ergebnis nicht absolut und von außen bewertet werden. Jede Entscheidung in einem Dilemmakontext produziert einen Trade-off, der auch von denjenigen legitimiert werden muss, die ihn erleiden.

Gez. Georg Müller-Christ Bremen, 7.2.2011