

und Raumfahrttechnik und der Kunststoffindustrie bestimmt.“ (Bundeszentrale für politische Bildung 2016)

Der Beginn einer neuen langen Welle der Weltkonjunktur wurde nach Ansicht der Anhänger dieser Theorie ab etwa 1990 durch die einsetzenden, revolutionären Veränderungen in der Mikroelektronik, der Telekommunikationstechnik und der Biotechnologie ausgelöst, während der aktuelle sechste Kondratieff-Zyklus durch die Megatrends Globalisierung und Demografie die Nachfrageimpulse stimuliert und den Weg zu einer umfassenden Wissensökonomie ebnet. Zugleich wurden schon Ende der 1990er Jahre fortschreitende gesundheitliche und ökologische Schäden als Hemmschuh für die weitere wirtschaftliche Entwicklung und damit als Teilbereich des aktuellen Zyklus angesehen. Durch die aus gesundheitlichen und ökologischen Schäden entstehenden volkswirtschaftlichen Probleme werde beispielsweise aus dem Kostenfaktor Gesundheit eine wirtschaftliche Macht (Händler 1997).

### Klimawandel und Gesundheitsschäden verursachen drastische Kosten

Das wirft umfassende neue Herausforderungen auf. Auf der einen Seite muss Wachstum durch Innovationen sichergestellt sein. Das gelingt, mit Blick auf die vergangenen Jahre, vor allem durch eine kontinuierliche weitere Digitalisierung mit sämtlichen Ausprägungen von der Künstlichen Intelligenz bis Robotik, was wiederum vielfältige Sektoren (Gesundheit, Energieversorgung, Bildung etc.) erfasst und dauerhaft positiv beeinflussen kann. Auf der anderen Seite müssen eben die Grundbedingungen eines gesunden, verträglichen Zusammenlebens zwischen Mensch und Mensch nun zwischen Mensch und Natur sichergestellt werden. Ist diese doppelte Verantwortung nicht gegeben und wird sie nicht gelebt, sind die Probleme in Zukunft unkalkulierbar. Die sozialökonomischen

Folgen einer Covid-19-Pandemie könnten dann im Vergleich und rückblickend wie eine freundliche Abwechslung im allgemeinen Niedergang wirken.

Es ist also Aufgabe der Wirtschaft, eine Basis für ein dauerhaft abgesichertes Miteinander zu schaffen und immateriellen Fragestellungen einen besonderen Stellenwert einzuräumen. Immateriell darum, weil Bezüge zu einem gesunden Verhältnis von Menschen untereinander und zwischen Menschen und ihrer natürlichen Umgebung zunächst nicht auf kurze Sicht betriebswirtschaftlich messbar sind. Es werden damit in der Regel vielmehr Faktoren adressiert, die erst auf Dauer einen positiven Beitrag zur Unternehmensentwicklung leisten können. Dazu kommt: Ignorieren Volkswirtschaften und die Unternehmen an sich diese Verantwortung, können die Schäden eben katastrophal sein. Ein Beispiel: Einer Umfrage der New York University (NYU) zufolge rechnen 700 Ökonomen damit, dass die Kosten des Klimawandels bis 2025 auf jährlich 1,7 Billionen US-Dollar (1,45 Billionen Euro) steigen werden, sollten die Treibhausgasemissionen nicht erheblich reduziert werden. Bis 2075 könnten die Kosten für die Erderwärmung demnach bereits 30 Billionen US-Dollar pro Jahr betragen. Die Kosten der globalen Erderwärmung sind nach dieser Einschätzung um ein Vielfaches höher als die Kosten für deren Bekämpfung. Die Studie hat auch einen Paradigmenwechsel festgestellt: 80 Prozent der Ökonomen sagten, dass der Klimawandel ihnen heute größere Sorgen bereite als noch vor fünf Jahren. 98 Prozent der befragten Ökonomen fordern entweder drastische oder zumindest grundlegende Aktivitäten gegen den Klimawandel.

Und schaut man sich Zahlen zu gesundheitlichen Verfasstheit von Arbeitnehmenden an, kann einem angst und bange werden. Während vor 20 Jahren psychische Erkrankungen noch nahezu keine Rolle gespielt haben, kletterte der Anteil in den letzten Jahren von zwei Prozent auf 16,6 Prozent, und während Arbeit-

nehmende bei anderen Erkrankungen 13,2 Tage im Durchschnitt nicht arbeitsfähig sind, beträgt die durchschnittliche Dauer bei psychischen Erkrankungen 38,9 Tage (BKK Gesundheitsreport 2018). Stress verursacht allein in Deutschland bereits im Jahr 2016 Kosten durch Arbeitsausfall in Höhe von rund 20 Milliarden Euro. Der Blick auf die Einzeldiagnosen zeigt, dass Depressionen und Anpassungsstörungen nach wie vor die meisten Ausfalltage verursachen. 2018 gingen 93 Fehltage je 100 Versicherte auf das Konto von Depressionen, bei den Anpassungsstörungen waren es 51. Auf Platz drei rangieren neurotische Störungen mit 23 Fehltagen je 100 Versicherte. Angststörungen kommen auf 16 Fehltage je 100 Versicherte. Das zeigt der DAK-Psycho-report 2019.

### Wie lassen sich die Interessen von Mensch, Natur und Wirtschaft vereinbaren?

Es scheint also doppelte Aufgabe von Volkswirtschaften und Unternehmen zu sein, hinsichtlich Mensch und Umwelt eine neue Art des Wirtschaftens einzuführen und beide Parteien (die Vermenschlichung der Natur sei zur Vereinfachung an dieser Stelle gestattet) mit großer Sorgfalt zu behandeln. Die Forderung, diesem Ansatz mehr Prominenz und Bedeutung zu verleihen, sind schon länger laut geworden und werden vorrangig unter dem Schlagwort „Nachhaltigkeit“ und dem Dreischritt aus „People, Planet, Profit“ subsumiert. Damit sollen soziale, ökologische und wirtschaftliche Interessen miteinander in Einklang gebracht werden. Für die Wirtschaft bleibt das aber bisweilen schwammig, und Nachhaltigkeit wird als Feigenblatt genutzt oder sehr eng im Sinne von Klimaschutzbemühungen verstanden. Dann reicht eine Solaranlage auf der Produktionshalle aus, um sich als nachhaltig zu verstehen.

Damit aber alle Ebenen gleichermaßen profitieren und unternehmerisches Denken und Handeln weitere Existenzberechtigung

gung erfährt (denn Förderung von Mensch und Umwelt wird ohne Gewinne nicht funktionieren!), braucht es ein größeres Konzept, das Ideen und Ansätze aus klassischer ökologischer Nachhaltigkeit, ethischem Umgang mit Mensch und Natur und betriebswirtschaftlich orientierter Unternehmensführung verbindet. Es muss klar sein, dass menschen- und umweltfreundliches Wirtschaften den Fokus immer auf die wirtschaftliche Aktivität legt. Alles andere wäre Philanthropie, und selbst dafür muss das Kapital irgendwo generiert werden.

Daher tritt dieses Buch an, das *big picture* einer nachhaltigen Wirtschafts- und Unternehmensethik zu entwerfen. Es befasst sich mit der Frage, wie Nachhaltigkeit und Wirtschafts- und Unternehmensethik theoretisch und praktisch zusammenhängen, sich gegenseitig beeinflussen und stärken und sich auf unternehmerisches Handeln positiv auswirken können. Ausgehend vom Verständnis der Nachhaltigkeit im Sinne der 17 Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen soll das Konzept einer nachhaltigen Wirtschafts- und Unternehmensethik entwickelt werden, die sich deziert mit den drängenden ökologischen und sozialen Problemen auseinandersetzt und Lösungen dafür anstrebt, ohne die unternehmerische Gewinnorientierung zu vergessen.

## Starke Meinung fachlich begründen, nicht gesinnungsethisch

Durch eine nachhaltige Wirtschafts- und Unternehmensethik und deren Integration in die allgemeine Unternehmensstrategie, ins unternehmerische Wertemanagement und in die Corporate Governance wird Modell für die zukunftsorientierte Entwicklung geschaffen: „Fairness First“ und das Bild der „Modern Company“ sind zwei relevante Konzepte. Dabei wird auch gezeigt, wie sich eine nachhaltige Wirtschafts- und Unternehmensethik auf Leader-

ship, Employer Branding und interne und externe Positionierung auswirkt, Investmententscheidungen beeinflusst und prägt und wie es zur Performance-Versteigerung beiträgt. Es soll auch die Brücke zur Next Generation der aktuellen und kommenden Unternehmer:innen geschlagen werden, um die neuen Ansprüche an eine nachhaltige Wirtschafts- und Unternehmensethik und die transgenerationalen Konflikte herauszustellen.

Das Buch will Leser:innen qualifizieren, einen konkreten Standpunkt einzunehmen und sich in der Debatte über Nachhaltigkeit und Ethik in der Wirtschaft einzuschalten und zu positionieren. Es soll dabei helfen, sich eine Meinung zu dem Thema zu bilden und die Kontroversen zu erkennen, die mit Nachhaltigkeit und Ethik in der Wirtschaft und damit auch mit der Idee einer nachhaltigen Wirtschafts- und Unternehmensethik verbunden sind. Es muss in aller Deutlichkeit herausgestellt werden, dass eine nachhaltige Wirtschafts- und Unternehmensethik nie konfliktfrei entwickelt werden kann. Es wird gegen solche Entwicklungen immer Widerstände und Bedenken geben, um auch die allgemeinen Rahmenbedingungen sind nicht frei von Kontroversen: Ist es überhaupt, aufgrund der strukturellen Verfasstheit von Wirtschaft und Gesellschaft, möglich, eine nachhaltige Wirtschafts- und Unternehmensethik zu etablieren und danach zu agieren? Oder existieren quasi natürliche Grenzen (auf ganz verschiedenen Ebenen), die dem Denkmodell Grenzen setzen? Welche Wohlstandsverluste sind wir bereit, für mehr Nachhaltigkeit und Ethik in Kauf zu nehmen, Stichwort „Degrowth“?

Dieser Aspekt soll ebenso diskutiert werden, um die Idee einer nachhaltigen Wirtschafts- und Unternehmensethik nicht zu romantisieren oder ihr eine Art von absoluter Instanz oder Bedeutung zuzusprechen, ohne dass sie diesen Anspruch in der Praxis erfüllen kann. Zumal allein schon durch bestimmte aktivistische Gruppen wie Fridays for Future oder Extinction Rebellion regelmäßig Kon-

troversen ausgerufen werden, wie mit (eigentlich zustimmungsfähigen) Ansätzen umgegangen werden kann. Führt ein moralischer Zeigefinger nicht zu Widerstand und lässt den sinnvollen Versuch von Klimaschutz zu „gut gedacht, schlecht gemacht“ werden? Und kann somit nicht das Bild entstehen, dass nachhaltige Wirtschafts- und Unternehmensethik eine spielerische bzw. aktivistische Mogelpackung ist, der es an Bedeutung und Substanz mangelt?

Das soll offen diskutiert werden, denn gemäß dem Selbstverständnis der Reihe „Wirtschaft kontrovers“ gibt es kein apodiktisches „Richtig“ oder „Falsch“ für den Ausgang dieser Diskussion, schon gar nicht, wenn man sich der Diskussion weltanschaulich neutral nähert, also ohne generelle Verweigerungshaltung, aber auch ohne aktivistisch-moralinsauren Charakter. Eine starke Meinung sollte fachlich begründet und damit nachvollziehbar, nicht rein gesinnungsethisch und somit aus einem Gefühl der moralischen Überlegenheit heraus geprägt sein. Diesem Anspruch will das Buch *Nachhaltige Wirtschafts- und Unternehmensethik* gerecht werden.<sup>2</sup>

---

2 Das Werk versteht sich nicht als klassische Einführung in die Theorien der Wirtschaftsethik. Um diese kennenzulernen, sei vor allem der Sammelband von van Aaken und Schreck (2015) anempfohlen. Er versammelt grundlegende Aufsätze zu den wesentlichen Theorien nebst ausführlichen Erklärungen und hilft auch beim Verständnis für den Aufbau eines Wertemanagementsystems als Folge einer konsequenten Wirtschafts- und Unternehmensethik.

## 2 Nachhaltigkeit und Wirtschafts- und Unternehmensethik: Begriffe und Perspektiven

Um über nachhaltige Wirtschafts- und Unternehmensethik angemessen zu diskutieren und die inhärenten Kontroversen herauszuarbeiten, ist es zunächst wichtig, die Begriffe überhaupt zu verstehen. Denn sowohl Nachhaltigkeit als auch Ethik werden häufig schwammig genutzt bzw. durch personale Bedeutungen aufgeladen, die nicht unbedingt etwas mit den eigentlichen Konzepten zu tun haben. Nachhaltigkeit und Ethik sind dann ein Ausweis charakterlicher Selbsterhöhung ohne festes begriffliches Fundament. Man ist dann beispielsweise nachhaltig, weil man seine Kleidung eine Saison länger trägt, und ethisch, weil man genau weiß, was Minderheiten wollen. Dabei sind das nur Ausschnitte, die kaum dazu geeignet sind, um Nachhaltigkeit und Ethik wirklich zu charakterisieren und als strukturelles Prinzip zu etablieren. Auf der anderen Seite sind dies oftmals die gleichen Personen, die für Fernreisen emissionsintensive Langstreckenflüge nutzen, um den eigenen kulturellen Horizont zu erweitern, während sie anderen die Autofahrt zur Arbeit verbieten wollen, weil es die Umwelt verpeste. Nachhaltigkeit und Ethik sind aber eben kein Supermarkt, in dem sich jede und jeder bedient, wie es ihr/ihm gerade passt und zum persönlich getriebenen moralischen Überlegenheitsgefühl beiträgt.

Das ist bereits eine deutliche Kontroverse in der Debatte um nachhaltige Wirtschafts- und Unternehmensethik: Wo ist die Grenze zwischen einem allgemein akzeptierten und fachlich begründeten Verständnis auf der einen Seite und einer tendenziell besserwisserischen, stark individualisierten Auslegung zur eigenhygienischen Selbsterhöhung? Diese Grenze muss klar gezogen werden, sonst

lassen sich die mit der nachhaltigen Wirtschafts- und Unternehmensethik verbundenen und hochaktuellen, zukunftsorientierten Fragen nicht sinnvoll und zielführend beantworten. Wer Debatten nur auf Basis eines individuellen gesinnungsethischen Begriffsverständnisses führt, bietet keine Lösungsvorschläge, sondern eine fachlich unbegründete Haltung. Aber diese leistet im öffentlichen, professionellen Diskurs eben keinen sinnvollen Beitrag.

Das bedeutet: Wer Begriffe, Konzepte und deren Entwicklung kennt und versteht, kann qualifiziert diskutieren und bewerten. Wer dieses Wissen nicht besitzt, kann das nicht. Das liegt in der Natur der Sache, und die Bedeutung einer nachhaltigen Wirtschafts- und Unternehmensethik ist zu groß, um sich auf dem flachen Niveau eines von persönlicher Haltung getriebenen Verständnisses zu bewegen, das kontroverse Meinungen per se disqualifiziert, weil es eben nicht die eigene Haltung widerspiegelt. Diesem Niveau begegnet man vor allem in der Umwelt- und Klimadebatte häufig genug. Der regelmäßige Blick in die Medien genügt völlig, um dieses Problem zu erspüren: Lautstärke allein sichert vielleicht Aufmerksamkeit und vermeintliche (teilweise medial auch völlig unreflektierte) Meinungsführerschaft, verschafft aber erstens noch lange keine Kompetenz und zweitens nicht den Anspruch, die Lösung eines drängenden Problems gefunden zu haben.

Daher sollen einführend die Begriffe und Perspektiven von Nachhaltigkeit sowie Wirtschafts- und Unternehmensethik besprochen werden, um daraus auch einen Zusammenhang gemäß dem Titel dieses Werkes abzuleiten. Dieser theoretischen Grundlage wird durch Beispiele praktische Relevanz verschafft und ebenso sollen in dem Zusammenhang weitverbreitete Irrtümer aufgedeckt und korrigiert werden. Denn nicht selten werden die Begriffe auch unbewusst falsch bzw. nicht eindeutig genutzt oder kontextualisiert; das schwächt ihre Bedeutung und sorgt für inflationäre Verbreitung mit der Folge, dass Menschen, die dem Thema eigentlich



aufgeschlossen gegenüberstehen, genervt das Handtuch werfen. Das erinnert schon an die Äsop zugeschriebene Fabel „Der Hirtenjunge und der Wolf“, auch bekannt als „Der Schäfer und der Wolf“. Die Hauptperson der Fabel ist ein Hirtenjunge, der aus Langeweile beim Hüten der Schafe laut „Wolf!“ brüllt. Als ihm daraufhin Dorfbewohner aus der Nähe zu Hilfe eilen, finden sie heraus, dass es falscher Alarm war. Als der Junge dann aber wirklich einem Rudel Wölfe begegnet, nehmen die Dorfbewohner die Hilferufe nicht mehr ernst. Die Wölfe fressen die ganze Herde und in manchen Versionen der Fabel auch den Jungen. Man sollte also nur Lärm veranstalten, wenn man begründet etwas zu sagen hat. Sonst werden auch wohlmeinende Zeitgenossen verschreckt.

## Nachhaltigkeit

National wie international stellt das Thema Nachhaltigkeit eines der wichtigsten Leitbilder für die Zukunft dar. Nachhaltigkeit ist ein Handlungsprinzip zur Ressourcennutzung, um verantwortungsbewusst mit den endlichen Ressourcen umzugehen, damit heutige und künftige Generationen weltweit ein Leben in Würde führen können. Übrigens ist das Nachhaltigkeitsprinzip gar nicht neu: Hans Carl von Carlowitz (1645–1714) hat die Regel der Nachhaltigkeit für den Wald vor 300 Jahren aufgestellt. Die Regel lautet: Es dürfen in einem Wald heute nur so viele Bäume gefällt werden wie nachwachsen können. Sonst ist der Wald in Zukunft nicht mehr da. Damit wurde der forstwirtschaftliche Nachhaltigkeitsbegriff etabliert.

Ab den 1950er Jahren wurde auf den Versammlungen der Vereinten Nationen zum Schutz der Umwelt der Begriff der nachhaltigen Entwicklungen (Englisch „sustainable development“) fest verankert. Ab dem Jahr 1983 bezog sich Nachhaltigkeit nicht mehr nur auf ökologische Aspekte, denn die Weltkommission für Umwelt

und Entwicklung (Brundtland-Kommission) der Vereinten Nationen prägte den Begriff fortan im Sinne einer allgemeinen Entwicklung und erweiterte den Begriff zumeist auch deutlich über die ursprüngliche Bedeutung der Systemfunktion hinaus. Es soll auf diese Weise sichergestellt werden, dass die gegenwärtigen Bedürfnisse befriedigt werden, jedoch ohne Risiken für zukünftige Generationen, ihre individuellen Bedürfnisse aufgrund vergangener Entscheidungen und Aktivitäten nicht mehr befriedigen zu können.

Diese Erkenntnis leitet sich ab aus der bekannten Definition der UN-Weltkommission für Umwelt und Entwicklung: „Humanity has the ability to make development sustainable – to ensure that it meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.“

Die ehemalige norwegische Ministerpräsidentin Gro Harlem Brundtland hatte in dieser Kommission den Vorsitz, weshalb das Papier auch als Brundtland-Bericht bezeichnet wird. Zwei Schlüsselbegriffe sind demnach wichtig: Bedürfnisse und Beschränkungen. Zum einen sollen die Grundbedürfnisse der Ärmsten der Welt Priorität haben, und zum anderen muss dem Gedanken von Beschränkungen, die der Stand der Technologie und der sozialen Organisation auf die Fähigkeit der Umwelt ausübt, gegenwärtige und zukünftige Bedürfnisse zu befriedigen, Rechnung getragen werden.

In diesem Sinne hat sich auch, als Synonym zur Nachhaltigkeit, der Begriff der Enkelgerechtigkeit bzw. Enkelfähigkeit herausgebildet. Das meint nichts anderes, als wirtschaftliche und soziale Entscheidungen so zu treffen, dass diese die Chancen nachfolgender Generationen auf eine faire und prosperierende Zukunft nicht zu mindern. Damit bewahrt Nachhaltigkeit im Sinne der Enkelgerechtigkeit dauerhaft die natürliche Regenerationsfähigkeit unserer ökologischen, ökonomischen und sozialen Systeme. Die Welt soll also in ihren Strukturen und Möglichkeiten so erhalten werden,