Vertrauen als Grundlage nachhaltiger unternehmerischer Wertschöpfung

Andreas Suchanek

1 Einleitung

Niemand arbeitet freiwillig mit einem Unternehmen zusammen, das er als nicht vertrauenswürdig ansieht. Sollte man doch einmal darauf angewiesen sein, wird man versuchen, sich so weit wie möglich abzusichern und man wird mit dem Einbringen eigener Leistungen zurückhaltend sein.

Diese elementare Überlegung macht bereits deutlich, wie wertvoll Vertrauen bzw. Vertrauenswürdigkeit für Unternehmen ist: Nachhaltige unternehmerische Wertschöpfung, die Raison d'être von Unternehmen, ist ohne Vertrauen nicht möglich. Insofern lässt sich auch plausibilisieren, dass *der Erhalt der Vertrauenswürdigkeit den eigentlichen Kern von Unternehmensverantwortung ausmacht*. Dies kann als Hintergrundthese der folgenden Ausführungen gesehen werden.

Bevor diese These im Laufe der Argumentation zunehmend plausibilisiert wird, sei zunächst der konzeptionelle wirtschaftsethische Rahmen der weiteren Überlegungen kurz skizziert.

2 Der wirtschaftsethische Kontext

Gesellschaft kann verstanden werden als „Unternehmen der [gelingenden generationenübergreifenden; AS] Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil".[1] In dieser Bestimmung sind sowohl normative Grundwerte wie Solidarität, Gerechtigkeit oder Nachhaltigkeit erfasst als auch die alltäglichen Formen der Kooperation, wie sie z.B. beim Brötchenkauf oder einem vom Reisebüro organisierten Urlaub bzw. der täglichen Arbeit einer Richterin, eines Ingenieurs, einer Journalistin oder eines Wirtschaftsethikers zum Tragen kommt. Ebenso umfasst diese wirtschaftsethische Bestimmung von Gesellschaft das Ziel, gesellschaftliche Problemfelder wie Klimawandel, Bekämpfung von Hunger und Armut anzugehen, des Weiteren gegen Korruption usw. so wirksam wie möglich vorzugehen.

Diese gesellschaftliche Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil ist zu gestalten und erfordert permanent Beiträge der Gesellschaftsmitglieder in Form produktiver Arbeit, die ihrerseits typischerweise in Organisationen und oft über Märkte koordiniert wird.

---

[1] Rawls (1979): 105

Die wirtschaftsethische Handlungsmaxime, die dies reflektiert und die im Weiteren zu Grunde gelegt wird, ist eine reformulierte und erweiterte Fassung der Goldenen Regel: *Investiere in die Bedingungen der gesellschaftlichen Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil!*[2] Diese Maxime ist zugleich Kriterium für Regeln, Strukturen und Prozesse, insofern diese daraufhin befragt werden können, ob sie derartige Investitionen fördern oder unterminieren. Dies gilt auch für Unternehmen als gesellschaftlich etablierte institutionelle Arrangements.[3]

3 Wertschöpfung als Raison d'être von Unternehmen

Die gesellschaftliche Aufgabe von Unternehmen ist es, Wertschöpfungsprozesse zu organisieren und auf diese Weise die gesellschaftliche Zusammenarbeit zu fördern. Eine wichtige Qualifikation dieser Bestimmung der Rolle von Unternehmen, die sich später noch als wichtig erweisen wird, besteht darin, dass dies in einer Weise geschehen sollte, dass dabei niemand geschädigt wird.[4]

Diese Qualifikation erweist sich auch deshalb als wesentlich, da Unternehmen erwünschtermaßen unter Wettbewerbsbedingungen agieren sollen. Die Begründung hierfür liegt darin, dass der Wettbewerb die Unternehmen dazu zwingt, sich an den Wünschen der Kooperationspartner zu orientieren – da diese ansonsten zum Konkurrenten abwandern – und effizient mit ihren Ressourcen umzugehen sowie stets nach neuen, innovativen Möglichkeiten zu suchen, beides stets noch weiter zu verbessern.[5] Allerdings erzeugt Wettbewerb auch Konflikte und den Druck, Kosten nicht nur zu vermeiden, sondern evtl. auch zu externalisieren, wenn sich dafür Möglichkeiten ergeben. Es gehört zu den grundlegenden Herausforderungen der Unternehmensethik (und in praktischer Hinsicht: der Unternehmensführung), dieser Ambivalenz von Wettbewerb gerecht zu werden.

Dies gilt umso mehr, da an sich nicht Wettbewerb, sondern Kooperation die primäre Quelle von unternehmerischer Wertschöpfung ist. Diese ist zwingend auf zahlreiche Beiträge diverser Kooperationspartner: Kunden, Mitarbeiter, Zulieferer, Kapitalgeber, Behörden usw. angewiesen. Da diese Kooperationspartner nicht zur Kooperation gezwungen werden können, müssen Unternehmen die jeweiligen Akteure für die Kooperation *gewinnen.* Unternehmen tun dies, indem sie ihnen eine hinreichend[6] attraktive Gegenleistung für ihren Wertschöpfungsbeitrag *versprechen*: Werbespots, Anzeigen, Stellenausschreibungen, aber auch Geschäfts-

---

[2] Suchanek (2007)

[3] Homann/Suchanek (2005): Kap. 5

[4] Sonst ließe sich auch die Mafia legitimieren, da auch sie Wertschöpfung betreibt, aber eben auf Kosten Dritter. Wirtschaftsethisch, genauer: konsenstheoretisch lässt sich das reformulieren als Legitimationserfordernis, dass grundsätzlich jedes Gesellschaftsmitglied der Existenz von Unternehmen zustimmen kann – was impliziert, dass keine grundlegenden Rechte bzw. legitimen Interessen verletzt werden.

[5] s. hierzu auch Homann (1990)

[6] Mit dem Begriff „hinreichend" wird angedeutet, dass es immer auch eine Frage der relevanten Alternativen, insbesondere der Wettbewerbskonstellation, ist, wie attraktiv die Gegenleistung sein sollte.

berichte, Präsentationen, Mitgliedschaften und anderes mehr, sind Quellen solcher Versprechen.

Diese Versprechen sind allein indes wirkungslos, sofern nicht eine notwendige Bedingung erfüllt ist: dass die jeweiligen Kooperationspartner das *Vertrauen* haben, dass diese Versprechen auch erfüllt werden. Es ist wichtig zu erkennen, dass es erst diese Vertrauenserwartung ist, die Versprechen „funktionieren" lässt.[7]

Allerdings ist zu betonen, dass die Vertrauenserwartung sich nicht allein auf die Vertrauenswürdigkeit des Unternehmens stützen wird. Gerade bei wirtschaftlichen Beziehungen ist zu erwarten, dass ein erheblicher Teil der Vertrauenserwartung ‚abgesichert' ist durch die Rahmenbedingungen der Situation, insbesondere rechtliche Vorschriften, vertragliche Regelungen sowie sonstige Anreizbedingungen der Situation. Das Vertrauen verschiebt sich dann und wird zu einem erheblichen Teil „Systemvertrauen".[8] Indes ist auch davon auszugehen, dass Unternehmen als Vertrauensnehmer *immer* Handlungsspielräume („Freiheit") haben – und auch haben sollen, um diese Freiheit „unternehmerisch" zu nutzen. Mehr noch: Unter Bedingungen der Globalisierung und Digitalisierung sind die Freiheitsspielräume so groß wie nie, doch sind damit auch (Verhaltens-) Unsicherheiten und dadurch auch Bedarf an Vertrauen gewachsen.[9] Dies ist der Grund, weshalb das Thema der Vertrauenswürdigkeit von Unternehmen – und, nicht zufällig parallel hierzu, auch das Thema CSR – in den letzten Jahren erheblich an Bedeutung gewonnen hat.

Im nächsten Schritt soll genauer erforscht werden, was mit Vertrauenswürdigkeit gemeint ist.

4 Vertrauenswürdigkeit

Vertrauenswürdigkeit hat viele Facetten, zumal es wie Reputation eine relationale Eigenschaft ist: Es ist immer auch eine Frage des Beobachters, insbesondere des möglichen Vertrauensgebers, ob Vertrauenswürdigkeit zugeschrieben wird oder nicht – und auch: was als vertrauenswürdig gilt (und dann evtl. entsprechend erwartet wird) und was nicht.

Für die weiteren Überlegungen werden drei Aspekte von Vertrauenswürdigkeit herausgestellt und zwei von ihnen, die den „Kern" von Vertrauenswürdigkeit ausmachen, näher betrachtet:

1) Ein erster Aspekt ist *Kompetenz*. Betrachtet man nur diesen Aspekt, kann man auch statt von Vertrauen von „Zutrauen" oder „Verlässlichkeit" sprechen. In diesem Sinne kann man auch einer Maschine „vertrauen". Dieser Hinweis zeigt schon, dass dieser Aspekt – gerade in Wertschöpfungsprozessen – zwar ein notwendiger Bestandteil für erfolgreiche Kooperationsbeziehungen ist, aber nicht den Kern des Vertrauensphänomens trifft: Mit Maschinen kooperiert man nicht.

[7] Darauf wird in Abschnitt 5 noch genauer eingegangen.
[8] Luhmann (2009): 59 ff.
[9] vgl. etwa Giddens (1996)

2) Der für Kooperationsbeziehungen wichtigste Aspekt von Vertrauenswürdigkeit bezieht sich auf *Nicht-Opportunismus* als Bereitschaft und Fähigkeit des Vertrauensnehmers, situativen „Versuchungen" des Missbrauchs von Vertrauen zu widerstehen, d.h. sich nicht Vorteile zu Lasten des Vertrauensgebers zu verschaffen, beispielsweise durch Verzögerung der Zahlungen an Lieferanten, Auslieferung von Produkten minderer Qualität als angekündigt, fehlende Überprüfung von Standards bei Zulieferern. In allgemeinerer Form kann dies auch beschrieben werden als Bereitschaft und Fähigkeit des Vertrauensnehmers, die Interessen des Vertrauensgebers in angemessener Weise bei seinen Handlungen zu berücksichtigen.

   Dieser Aspekt ist für eine nachhaltige Wertschöpfung von grundlegender Bedeutung. Ein Vertrauensgeber wird nur bereit sein, durch eine riskante Vorleistung in die Kooperationsbeziehung bzw. in die gemeinsame Wertschöpfung zu „investieren", wenn er die (Vertrauens-) *Erwartung* hat, dadurch nicht benachteiligt oder geschädigt zu werden.[10]
3) Ein dritter Aspekt von Vertrauenswürdigkeit bezieht sich auf die Auswirkungen des Handelns des Vertrauensnehmers auf Dritte, die andere Vertrauensgeber, aber auch „bloß" Betroffene, z.B. Anrainer oder Kunden eines Restaurants, das unwissentlich verdorbene Lebensmittel serviert, sein können. Eine konkrete Kooperation mit einem spezifischen Partner, z.B. einem Investor oder einem Kunden, kann mit anderen Worten durchaus erfolgreich durchgeführt werden, jedoch in einer Weise, die zu Lasten Dritter geht. Dies kann durch Verletzung von rechtlichen Vorschriften geschehen, aber auch durch Nicht-Beachtung moralischer (sozialer, ökologischer) Standards und Normen, gerade wenn die rechtlichen Vorschriften in den betreffenden Regionen nicht oder nur rudimentär existieren bzw. ihre Durchsetzung unter Vollzugsdefiziten leidet.

Dies muss nicht zwingend die jeweilige konkrete Kooperation, z.B. mit Kunden, beeinträchtigen, insbesondere, wenn der betreffende Kooperationspartner von der Beeinträchtigung der (legitimen) Interessen Dritter nichts weiß bzw. sich dafür nicht interessiert und die Beeinträchtigung nicht publik wird.

Dieser Aspekt von Vertrauenswürdigkeit wird als *Rechtschaffenheit*[11] charakterisiert, da es darum geht, rechtliche und moralische Regeln und Standards einzuhalten, die dem Schutz der berechtigten Interessen Dritter dienen.

Es sei angemerkt, dass es sich wohl vor allem um diesen Aspekt von Vertrauenswürdigkeit handelt, auf den sich die Diskussion und Implementation von CSR im Wesentlichen beziehen. Danach geht es weniger um das „normale" Kerngeschäft, also die Vertrauenswürdigkeit als (direkter) Kooperationspartner, sondern eher um die Vertrauenswürdigkeit als gesellschaftlich konstituierter (korpo-

[10] In dieser „Verletzlichkeit" des Vertrauensgebers wird in der Literatur oft das wichtigste Merkmal von Vertrauen gesehen, s. dazu etwa Bigley/Pearce (1998): 406 ff.

[11] Gemeint ist der Begriff, wie er bei Hegel gebraucht wird: „Das Sittliche, insofern es sich an dem individuellen durch die Natur bestimmten Charakter als solchem reflektiert, ist die *Tugend*, die, insofern sie nichts zeigt als die einfache Angemessenheit des Individuums an die Pflichten der Verhältnisse, denen es angehört, *Rechtschaffenheit* ist." Hegel (1993): § 150.

rativer) Akteur, dem *Freiheit* – die „licence to operate“ – zugebilligt wird in der (Vertrauens-) Erwartung, dass diese Freiheit nicht zu Lasten Dritter missbraucht wird durch die Nicht-Berücksichtigung sozialer oder ökologischer Standards oder andere Formen der Externalisierung von Kosten.[12] Es sei dabei schon an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass nach der hier vertretenen Auffassung die mit diesem Aspekt von Vertrauenswürdigkeit verbundene Verantwortung von Unternehmen eher negativ bestimmt sein sollte nach dem Grundsatz „neminem laedere“ – niemandem zu schaden – und die positive Bestimmung der Verantwortung im Kernbereich der Wertschöpfung zu belassen. Andernfalls gibt es praktisch keine Möglichkeit, die Grenzen der Unternehmensverantwortung angemessen zu bestimmen und damit die Unternehmen der ständigen Gefahr der Überforderung auszusetzen.[13]

Nachdem Vertrauenswürdigkeit bestimmt wurde als Trias von Kompetenz, Nicht-Opportunismus und Rechtschaffenheit, soll im nächsten Schritt gefragt werden, welche Bedingungen erfüllt sein müssen, damit Vertrauenswürdigkeit erreicht bzw. erhalten und glaubwürdig vermittelt werden kann. Zu diesem Zweck ist zunächst auf eine grundlegende Asymmetrie einzugehen.

5 Eine grundlegende Asymmetrie

Diese Asymmetrie ergibt sich daraus, dass Vertrauenswürdigkeit den Charakter einer, wie man es nennen könnte, „Allaussage“ hat. Damit ist gemeint, dass es dem Wesen von Vertrauenswürdigkeit widerspräche zu behaupten, dass jemand gelegentlich vertrauenswürdig ist, zu anderen Zeiten nicht; schon gar nicht wird man einen entsprechenden Eindruck kommunizieren, indem man etwa behauptet, dass man gelegentlich seine Versprechen hält. Für Vertrauensgeber wäre damit gerade nicht die Möglichkeit gegeben, abschätzen zu können, ob man den Versprechen eines Vertrauensnehmers glauben kann oder nicht.

Anders formuliert kann Vertrauenswürdigkeit nur dann eine Grundlage für die Bildung von (Vertrauens-) Erwartungen über das künftige Verhalten des Vertrauensnehmers sein, wenn sie *universell* unterstellt wird. Dies lässt sich in der Form eines logischen Syllogismus darstellen, wobei der Satz (1) die Eigenschaft (bzw. die Zuschreibung durch den Vertrauensgeber) der Vertrauenswürdigkeit des Vertrauensnehmers ausdrückt:

(1) Immer wenn ein Vertrauensnehmer (VN) gegenüber einem Vertrauensgeber (VG) ein Versprechen abgibt, dann erfüllt er es.
(2) VN gibt einem VG das Versprechen P.
(3) (Daraus folgt: VG kann erwarten, dass gilt:) VN erfüllt P.

[12] vgl. hierzu Suchanek (2007): 70 ff., 135 f.
[13] s. hierzu Lin-Hi (2009)

Ohne die erste Prämisse lassen sich keine Erwartungen darüber ableiten, ob ein abgegebenes Versprechen gehalten wird oder nicht.[14]

Dieser Allgemeinheit beanspruchende Charakter von Vertrauenswürdigkeit führt zu einer folgenreichen Asymmetrie zwischen Bestätigung und „Widerlegung" von Vertrauenswürdigkeit[15]: Eine *Bestätigung* der Vertrauenswürdigkeit ist das, was erwartet wird – was aber deshalb auch keinen besonderen Informationswert hat.[16] Hingegen hat eine *„Widerlegung"* einen hohen Informationswert: die Erwartung der (generellen) Vertrauenswürdigkeit wird enttäuscht mit der Folge, dass sie in dieser Form – als generelle (oder generalisierte) Vertrauenswürdigkeit – nicht mehr aufrecht erhalten werden kann. Dies wiederum führt folglich zur Frage: Unter welchen Bedingungen kann man denn vertrauen? Woher soll man wissen, ob diese Bedingungen vorliegen, wenn man selbst mit dem betreffenden Vertrauensnehmer kooperieren will?

Diese abstrakten Gedanken seien in zwei Schritten verdeutlicht. Zunächst sei der Charakter von Allaussagen an folgendem Beispiel erläutert: Eine einfache Allaussage ist etwa (1) Alle Raben sind schwarz. Wenn man nun einen Raben beobachten will, so wird man erwarten können, er müsste schwarz sein. Sieht man dann einen schwarzen Raben, ist das wenig überraschend; genau das wurde erwartet. Bemerkenswert und aufschlussreich hingegen wäre es, wenn man einen grünen Raben sähe. Allerdings wäre die Aussage, dass *alle* Raben schwarz sind, offensichtlich nicht mehr gültig; man könnte nicht mehr ohne Weiteres von dieser Erwartung – die sich auf den Allsatz (1) stützt – ausgehen.

Übertragen auf Vertrauenswürdigkeit: Wenn ein Unternehmen verspricht, ein bestimmtes Produkt mit beworbenen Qualitätsmerkmalen zu liefern, und es liefert auch entsprechend, so ist das nichts Überraschendes; die Vertrauenserwartung wurde erfüllt.[17] Werden hingegen diese Qualitätsmerkmale nicht erfüllt, ohne dass es dafür eine Erklärung gäbe und ohne dass das Unternehmen auf die entsprechende Beschwerde reagiert, so würde die Vertrauensbeziehung zu diesem Unternehmen möglicherweise irreversiblen Schaden nehmen.

Damit lässt sich eine folgenreiche Asymmetrie konstatieren: Enttäuschten Vertrauenserwartungen kommt im Einzelfall eine ungleich höhere Bedeutung zu als

---

[14] Es sei angemerkt, dass in der Realität immer auch weitere Annahmen über die Situation berücksichtigt werden wie beispielsweise das zuvor erwähnte Systemvertrauen, sprich: Annahmen über situative Bedingungen, die das Halten des Versprechens wahrscheinlicher oder unwahrscheinlicher werden lassen.

[15] Diese Überlegungen sind, wie der Kenner unschwer feststellt, durch Poppers Wissenschaftstheorie (Popper 2005) inspiriert worden.

[16] Deshalb ist es sehr schwierig, Vertrauenswürdigkeit konkret zu signalisieren. Hinzu kommt, dass eine explizite Beteuerung der eigenen Vertrauenswürdigkeit eher gegenteilige Wirkung entfaltet; auch dies verweist auf den universellen Charakter von Vertrauenswürdigkeit, deren „Selbstverständlichkeit" genau dadurch unterminiert werden kann, dass es durch die explizite Kommunikation in seiner Kontingenz, der Möglichkeit, dass es auch anders sein könnte, thematisiert wird. Man fragt sich dann als Vertrauensgeber möglicherweise, warum der Vertrauensnehmer meint, das ausdrücklich betonen zu müssen.

[17] Und würde daraus eine Meldung für den CSR-Bericht gemacht, würde das, vorsichtig gesagt, eigentümlich anmuten. Dies verweist auf die später noch kurz andiskutierte Problematik der Kommunikation von Vertrauenswürdigkeit.

erfüllten Vertrauenserwartungen[18]. Genau dies wird von Sprichworten wie „Wer einmal lügt, dem glaubt man nicht, und wenn er auch die Wahrheit spricht“ gespiegelt oder dem Shakespeare zugeschriebenen Zitat „Don‘t trust the person who has broken faith once.“ Der Verhaltenspsychologe P. Slovic führt diesbezüglich aus: „Trust is fragile. It is typically created rather slowly, *but it can be destroyed in an instant – by a single mishap or mistake*. Thus, once trust is lost, it may take a long time to rebuild it to its former state. In some instances, lost trust may never be regained …The fact that trust is easier to destroy than to create reflects certain fundamental mechanisms of human psychology that I shall call the ‘asymmetry principle.’“.[19]

Für Unternehmen, denen viel an ihrer Vertrauenswürdigkeit – als Grundlage gelingender Kooperation und damit nachhaltiger Wertschöpfung – liegt, ist es demnach von hoher Bedeutung, dafür Sorge zu tragen, „Widerlegungen“ zu vermeiden.

Für die weiteren Überlegungen seien diese „Widerlegungen“ näherhin präzisiert als *relevante Inkonsistenzen* zwischen den (Vertrauens-)Erwartungen von Vertrauensgebern im Hinblick auf Kompetenz, Nicht-Opportunismus und Rechtschaffenheit einerseits und dem tatsächlichem Verhalten von Vertrauensnehmern andererseits.

6 Relevante Inkonsistenzen

Nicht jedes Versprechen *kann* gehalten werden, nicht jede Regel wird exakt eingehalten – und das wird auch nicht erwartet. Im unternehmerischen Alltag kommt es zu beliebig vielen, kleineren und größeren Inkonsistenzen[20], doch nicht alle sind bedeutsam. Auch hängt es, wie zuvor erwähnt, stets von den Umständen ab, ob Regeln befolgt und Versprechen gehalten werden. Die Frage ist somit, was eine – im Hinblick auf Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit – *relevante* Inkonsistenz ist.

Als relevant werden jene Inkonsistenzen bezeichnet, die von Vertrauensgebern als „Widerlegung“ von Vertrauenswürdigkeit wahrgenommen und interpretiert werden, die mit anderen Worten zu einer Gefährdung, wenn nicht Erosion des Vertrauensverhältnisses führen.

Es ist anzumerken, dass es keinen objektiven Maßstab dafür gibt, was als relevante Inkonsistenz anzusehen ist. Wie zuvor angedeutet, hängt es immer auch von den situativen Umständen und Konsequenzen für beide, Vertrauensgeber und Vertrauensnehmer, ab, ob der Bruch eines Versprechens bzw. einer rechtlichen oder moralischen Norm als relevant eingestuft wird oder nicht. Allerdings gibt es genügend Fälle, in denen man mit einiger Sicherheit eine weitgehende

[18] Hinzuzufügen ist allerdings, dass es die unspektakulären Bestätigungen der Vertrauenserwartungen sind, die Vertrauen aufbauen und erhalten.

[19] Slovic (1993): 677; meine Hervorhebung.

[20] Man kann auch von Diskrepanzen, Widersprüchen, Unstimmigkeiten, Enttäuschungen, Konflikten, usw. sprechen.

Übereinstimmung in der Beurteilung finden wird; Beispiele für solche relevanten Inkonsistenzen sind die Verletzung von Menschenrechten, Korruption, Bilanzfälschung, Vernachlässigung von Sicherheitsstandards, die Mensch oder Natur gefährden und natürlich auch das Nicht-Halten von konkreten Versprechen gegenüber Kooperationspartnern, die sich dadurch geschädigt fühlen.

7 Selbstbindung als Grundlage von Vertrauenswürdigkeit

Um Vertrauenswürdigkeit zu erhalten, ist es mithin wichtig, relevante Inkonsistenzen zu vermeiden bzw. glaubwürdige Antworten bereit zu haben, wenn es doch einmal zu einer solchen Inkonsistenz kommt.

Als *das* Mittel zur Vermeidung relevanter Inkonsistenzen ist *Selbstbindung* anzusehen. Damit sind Strukturen, Regeln oder Dispositionen gemeint, die einem (individuellen oder korporativen) Akteur in einer konkreten Situation bestimmte Handlungsoptionen unmöglich oder hinreichend unattraktiv machen – genau solche Optionen, die als relevante Inkonsistenz, als Vertrauensbruch, interpretiert werden (könnten).

Beispiele für solche (individuellen) Selbstbindungen gibt es zahlreiche. Verträge gehören ebenso dazu wie Compliance-Systeme, aber auch Mitgliedschaften in Organisationen, die Vertrauenswürdigkeit dadurch verleihen können, dass sie bestimmte Verhaltensstandards von ihren Mitgliedern einfordern und dies ggf. auch überprüfen. Andere Möglichkeiten der Selbstbindung bestehen für Unternehmen darin, sich selbst bestimmte Handlungsmöglichkeiten zu beschneiden, indem man sich von bestimmten Marktsegmenten, Formen der Wertschöpfung, Regionen etc. fernhält. Vor allem aber gehören die vielfältigen internen Strukturen und Prozesse – von der Revision und anderen Kontrollverfahren bis hin zu entsprechenden Maßnahmen der Weiterbildung und Führungskräfteentwicklung – dazu, durch die die Selbstbindung Wirklichkeit wird.

Allerdings reicht es in der Regel nicht, sich nur selbst zu binden; Unternehmen müssen auch in der Lage sein, ihre Kommunikation auf den Erhalt von Vertrauenswürdigkeit abzustellen, was sich als beträchtliche Herausforderung erweist.

8 Die Herausforderung glaubwürdiger Kommunikation

Diese Herausforderung ergibt sich aus dem zuvor dargestellten Charakter von Vertrauenswürdigkeit: Die Kommunikation von Maßnahmen, die Vertrauenswürdigkeit signalisieren, haben in der Regel keinen Informationswert – es ist ja das, was man erwartet. Mehr noch: Das explizite Herausstellen der eigenen Vertrauenswürdigkeit wirkt eher kontraproduktiv und kann den „Motivverdacht“[21] hervorrufen, d.h. der Vertrauensgeber fragt sich, warum der Vertrauensnehmer seine eigene

[21] Japp (2010): 281

Vertrauenswürdigkeit glaubt kommunizieren zu müssen und kommt auf die naheliegende Vermutung: in strategischer Absicht – was die Möglichkeit des Opportunismus bewusst(er) werden lässt.

Andererseits ist die Kommunikation von ausgebliebenen „Widerlegungen" – nach dem Motto: „Ein weiterer Monat, an dem unser Unternehmen nicht in Korruption verstrickt war" – offensichtlich auch nur in Grenzen umsetzbar.[22]

Insofern ist es wenig verwunderlich, dass Unternehmen auf die Idee kamen, ihre Verantwortlichkeit bzw. Vertrauenswürdigkeit durch positive Maßnahmen – Spenden, Pro-bono-Aktivitäten, Corporate-Volunteering-Programme usw. – zu kommunizieren. Allerdings kann eine solche Strategie nur begrenzt erfolgreich sein, in nicht wenigen Fällen kann sie sogar kontraproduktiv wirken.[23] Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn die Selbstdarstellung, die mit diesen Maßnahmen versucht wird, *nicht konsistent* ist mit beobachtbaren Verhaltensweisen des Unternehmens in anderen Bereichen, das nicht den Erwartungen an Nicht-Opportunismus und Rechtschaffenheit entspricht – die Vertrauenswürdigkeit eines Akteurs ist grundsätzlich unteilbar.

Das heißt nicht, dass für Kommunikation nichts zu tun bleibt – im Gegenteil. Es stellt sich die anspruchsvolle Aufgabe, in Abstimmung mit anderen Unternehmensbereichen solche Selbstdarstellungen[24] des Unternehmens zu fördern, die zwei elementaren Bedingungen genügen: (1) Sie sind geeignet, gewünschte Kooperationspartner für die nachhaltige Wertschöpfung zu gewinnen und (2) sie führen nicht in relevante Inkonsistenzen, was nicht nur bedeutet, dass das Unternehmen entsprechende Handlungen unterlässt, sondern auch, dass die vielfältigen (Vertrauens-) Erwartungen, die an das Unternehmen gestellt werden, angemessen berücksichtigt – und durch die Unternehmenskommunikation möglichst auch positiv beeinflusst – werden.

In diesem Zusammenhang sei ein weiterer wichtiger Punkt herausgestellt: *die Bedeutung gemeinsamer Maßstäbe* von Vertrauensgeber und –nehmer. Gerade weil in der heutigen Gesellschaft die „Lebenswelten" der Menschen sehr unterschiedlich sind und man trotzdem durch wirtschaftliche oder politische Interdependenzen miteinander verbunden ist, wird es zu einer enormen Herausforderung, solche gemeinsamen Maßstäbe zu entwickeln. Der durchschnittliche Kunde kann kaum Einsicht haben in die Bedingungen, unter denen ein global agierendes Unternehmen heute seine Wertschöpfung betreibt – und doch haben Kunden, genau wie andere Stakeholder, Vertrauenserwartungen, die sich heute in zunehmendem Maße nicht mehr nur allein (wenngleich nach wie vor vorrangig) auf die konkreten, ihnen gegenüber abgegebenen Versprechen beziehen, sondern

[22] Allerdings sollten die Möglichkeiten hierzu auch nicht unterschätzt werden. So vermag eine Berichterstattung, die sich an den einschlägigen GRI-Indikatoren orientiert, schon Aufschlüsse über die „Rechtschaffenheit" zu vermitteln.

[23] siehe hierzu Lin-Hi (2009), Lin-Hi/Suchanek (2011)

[24] Diese Selbstdarstellungen haben vielfältige Formen: Von Webauftritten, Geschäftsberichten, Pressemitteilungen über Werbeauftritte, Investoren-Roadshows oder Stellenausschreibungen bis hin zu konkreten Versprechen in Verhandlungen, Kundengesprächen, Zielvereinbarungsgesprächen usw.

auch auf Aspekte dessen, was hier mit Rechtschaffenheit bezeichnet wurde und die Einhaltung von sozialen und ökologischen Standards betrifft.

Folgerichtig werden die verschiedenen Formen von Stakeholderdialogen bedeutsam, in denen es nicht nur darum gehen kann, gemeinsame Wertvorstellungen auszumachen und zu bestärken, fast noch wichtiger ist es, wechselseitig ein Verständnis für die Handlungssituation des jeweils anderen – man könnte auch sagen: eine gewissen *Vertrautheit* – zu schaffen. Und auch hier zeigt sich wieder die Schwierigkeit, dass entsprechende Angebote von Unternehmen unter Umständen von vornherein dem Verdacht unterliegen, in strategischer Absicht zu geschehen.

9 Implikationen für CSR

Interpretiert man CSR im Sinne von Unternehmensverantwortung und verbindet dies mit der Aussage, dass Erhalt und Stärkung der eigenen Vertrauenswürdigkeit als Kooperationspartner das zentrale Kriterium für jede CSR-Strategie darstellen, ergeben sich aus dem Gesagten einige Implikationen.

Zunächst ist anzumerken, dass von den drei angeführten Aspekten von Vertrauenswürdigkeit, Kompetenz, Nicht-Opportunismus und Rechtschaffenheit, der erstgenannte, Kompetenz, für CSR eher weniger direkte Bedeutung hat; er ist gewissermaßen eine Hintergrundannahme, die als selbstverständlich erachtet wird.[25]

Nicht-Opportunismus (gegenüber dem direkten Kooperationspartner) ist der Sache nach zweifellos von grundlegender Bedeutung und elementarer Bestandteil unternehmerischer Verantwortung. Es gibt sogar gute Gründe zu behaupten, dass für die alltägliche Wertschöpfung dies der Sache nach den wichtigsten Bestandteil gelebter Unternehmensverantwortung darstellt.

Doch dürfte für CSR, wie es weithin diskutiert und praktiziert wird, vor allem der dritte Aspekt von Vertrauenswürdigkeit, der hier als Rechtschaffenheit bezeichnet wurde, zentral sein.[26] Hierbei geht es weniger um die Herausforderung, konkrete Versprechen gegenüber Vertrauensgebern einzulösen (und dabei auf Möglichkeiten opportunistischer Vorteilsnahme zu verzichten), sondern eher um die Beachtung von rechtlichen Regeln bzw. allgemeinen sozialen und ökologischen Standards, durch die der Schutz Dritter vor Schädigung sichergestellt werden soll.[27] Für global agierende Unternehmen stellt sich in diesem Zusammenhang die erhebliche Schwierigkeit, unter Wettbewerbsbedingungen die Frage zu beantworten, welche sozialen und ökologischen Standards erfüllt sein sollten und wie sie mit der Nicht-Erfüllung bzw. Nicht-Erfüllbarkeit umgehen.

---

[25] Bedeutsam wird dieser Aspekt allenfalls in dem Sinne, dass bei CSR-Maßnahmen auf Kompetenz geachtet werden sollte, was in dem Bereich, in dem sich eine Vielzahl von CSR-Maßnahmen abspielen, tatsächlich nicht trivial ist.

[26] Hierin zeigt sich die Eigentümlichkeit, dass CSR, das ja nominell die Verantwortung des Unternehmens zum Gegenstand hat, des Öfteren anscheinend nicht auf das eigentliche Zentrum von Unternehmensverantwortung, das Kerngeschäft und die damit verbundenen Entscheidungen, Prozesse, Strukturen usw., bezogen zu sein scheint.

[27] In der Realität lassen sich diese beiden Aspekte nicht immer sauber trennen.

Insbesondere unter Berücksichtigung der zuvor dargestellten Asymmetrie ergeben sich aus diesen Überlegungen Implikationen für mögliche CSR-Strategien. So müsste es deren primäres Ziel sein, Schädigungen Dritter zu vermeiden, die sich aus den Wertschöpfungsprozessen ergeben könnten; denn es sind diese Schädigungen, die als relevante Inkonsistenzen Vertrauenswürdigkeit unterminieren.

Hingegen sind, wie im vorigen Abschnitt bereits angedeutet, jene Maßnahmen, die in der Literatur und (vor allem) in der Praxis nicht selten dominieren – einzelne konkrete Maßnahmen und Projekte wie Spenden, Pro-bono-Aktivitäten, Corporate Volunteering-Maßnahmen usw. – zwar für sich genommen oft sinnvoll, etwa aus Gründen des Marketing oder des Personalmanagements. Sie sind jedoch eher ungeeignet, Vertrauenswürdigkeit im hier beschriebenen Sinne zu signalisieren, da sie nicht am Kern der damit verbundenen Herausforderung, welcher sich auf die Vermeidung relevanter Inkonsistenzen bezieht, ansetzen und überdies leicht imitierbar sind durch Akteure, die nicht vertrauenswürdig sind (dies aber gern signalisieren möchten).

10 Schlussbemerkung

Eingangs wurde gesagt, dass wohl niemand gern mit einem Unternehmen zusammenarbeitet, das man als nicht vertrauenswürdig einschätzt. Vertrauen bzw. Vertrauenswürdigkeit werden deshalb zu Recht als „Vermögenswerte“, angesehen. Daraus folgt, dass es auch lohnenswert ist, in diese „Vermögenswerte“ zu investieren. Solche Investitionen, das sollten die hier angestellten Überlegungen verdeutlichen, sind anspruchsvoll. Doch gibt es gute Gründe zu behaupten, dass sich diese Investitionen lohnen; immerhin geht es um nichts anderes als die Grundlage nachhaltiger unternehmerischer Wertschöpfung.

11 Literatur

Bigley, Gregory A./Pearce, Jone L. (1998): Straining for Shared Meaning in Organization Science: Problems of Trust and Distrust, in: Academy of Management Review, 23. Jg (1998), S. 405-421.

Giddens, A. (1996): Konsequenzen der Moderne, Frankfurt am Main.

Hegel, G. F. W. (1993): Grundlinien der Philosophie des Rechts, Frankfurt am Main.

Homann, K (1990): Wettbewerb und Moral, in: Jahrbuch für Christliche Sozialwissenschaften 31, S. 34-56

Homann, K./Suchanek, A. (2005): Ökonomik. Eine Einführung, Tübingen.

Japp, K.P. (2010): Risiko und Gefahr. Zum Problem authentischer Kommunikation, in: C. Büscher, K. P. Japp (Hrsg.): Ökologische Aufklärung, S. 281-308.

Lin-Hi, N. (2009): Eine Theorie der Unternehmensverantwortung: Die Verknüpfung von Gewinnerzielung und gesellschaftlichen Interessen. Berlin

Lin-Hi, N./Suchanek, A. (2011): Corporate Social Responsibility als Integrationsherausforderung: Zum systematischen Umgang mit Konflikten zwischen Gewinn und Moral. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 81. Jg (2011), Special Issue 1, S. 63-91.

Luhmann, N. (2009): Vertrauen. 4. Aufl., Stuttgart

Popper, K.R. (2005): Logik der Forschung. 11. Aufl. Tübingen

Rawls, J. (1979): Eine Theorie der Gerechtigkeit, Frankfurt am Main.

Slovic, P. (1993): Perceived Risk, Trust, and Democracy. In: Risk Analysis, 13. Jg (1993), S. 675-682.

Suchanek, A. (2007): Ökonomische Ethik, Tübingen.