

# Kapitalanlagen

Nachhaltig investieren



**Bodenhaftung für  
Weltkonzerne**

Das Engagement amerikanischer  
Firmen in Deutschland

**Metropolitan  
Solutions 2013**

Städte von morgen bieten  
Chancen für die Industrie

**Nachhaltigkeit  
zahlt sich aus**

Anleger entscheiden  
anhand von ESG-Kriterien

**Im Gespräch:  
Christof Ehrhart**

„Erfolg und Verantwortung  
gehören zusammen“



6



10



18

## IM GESPRÄCH

### 6 Dr. Christof Ehrhart

Direktor Konzernkommunikation und  
Unternehmensverantwortung  
Deutsche Post DHL  
„Erfolg und Verantwortung gehören  
zusammen“

## IM GESPRÄCH

### 14 Werner Netzel

Geschäftsführendes Vorstandsmitglied  
des DSGV  
Anleger wollen Akzente setzen

### 20 Dr. Günther Bachmann

Generalsekretär des Rates für  
Nachhaltige Entwicklung  
„Visionen für und Realität in Deutschland“

## MEGATRENDS

### 10 Nachhaltigkeit zahlt sich aus

Anleger entscheiden anhand von  
ESG-Kriterien

### 16 „Geschäfte mit Anstand tätigen“

Wie Banken verlorenes Vertrauen  
zurückgewinnen

### 18 Ein Beitrag zum Risikomanagement

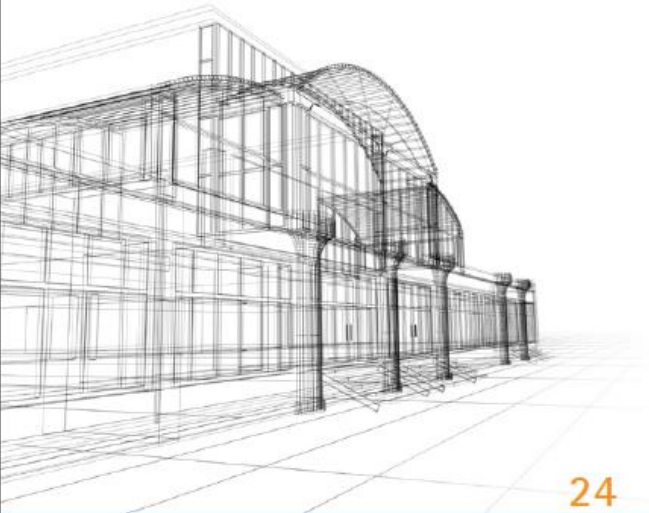
Erfolgsfaktoren bei der Anlageentscheidung

### 24 Metropolitan Solutions 2013

Städte von morgen bieten Chancen für die  
Industrie

**Vollständiger Download unter:**

[http://verantwortungzukunft.fazinstitut.de/sites/verantwortungzukunft.de/files/images/VZ\\_E\\_Paper\\_297x210\\_Ausgabe\\_4\\_2012\\_online.pdf](http://verantwortungzukunft.fazinstitut.de/sites/verantwortungzukunft.de/files/images/VZ_E_Paper_297x210_Ausgabe_4_2012_online.pdf) (zuletzt besucht am 27.11.2012)



24



32

## AUS DER PRAXIS

- 28** Wien – Smart City  
Attraktive Rahmenbedingungen  
für Wirtschaft und Forschung
- 32** Bodenhaftung für Weltkonzerne  
Das Engagement amerikanischer  
Firmen in Deutschland
- 36** Effektivität statt Effizienz  
Zukunftsfähige Rohstoffbeschaffung

## AUS DER FORSCHUNG

- 38** Nachhaltigkeit als  
Führungsmaxime  
Studien weisen auf einen  
Strukturwandel hin
- 42** Ausbildung braucht Ethik  
Verankerung in der Lehre gefordert
- 46** Recycling: moderner Klimaschutz  
Studie des Fraunhofer-Instituts UMSICHT

- 50** Gut zu wissen
- 52** Facts & Figures
- 54** Impressum



## Ausbildung braucht Ethik

Verankerung in der Lehre //  
Studie: Studenten fordern  
Wirtschafts- und Unter-  
nehmensethik als Pflichtfach

Von Prof. Dr. Stefan Heinemann

Sind Jahrzehnte althergebrachter Managerausbildung in den sich selber als wertfrei verstehenden Wirtschaftswissenschaften der Grund für eine auf Makro-, Meso- und Mikroebene in wesentlichen Teilen destruktive Wirtschaftswelt? Wäre alles besser, wenn die Manager von morgen bereits heute in der Hochschulausbildung Themen wie Nachhaltigkeit und Wirtschaftsethik auf der Agenda hätten? Sind Studenten der Wirtschaftswissenschaften besonders gefährdet, nur noch in Strukturen zu denken, die eine Risikoexternalisierung ermöglichen? Droht der „Trend zur Nachhaltigkeit“ zum „Green Glamour“ zu verkommen? Es ist zumindest zweifelhaft, ob das, was in Familie und Gesellschaft gegebenenfalls versäumt wurde, sich im Studium nachholen lässt. Ist der Verdacht, eine ethische Ausbildung an der Hochschule sei wir-

kungslos, berechtigt? Der amerikanische Ökonom Michael Jacobs fragte im Wall Street Journal: „Would Bernie Madoff have acted differently if he had aced his ethics final?“

Diese Fragen sind nicht leicht zu beantworten. Es handelt sich um wissenschaftstheoretische Grundprobleme zum Verhältnis von Wirtschaftswissenschaften und Ethik ebenso wie um fundamentale Theoriebildungsprobleme einer Didaktik der Ethik und um Grundfragen des quantitativ orientierten Managements. Die Fragen betreffen außerdem die institutionell-politischen Rahmenbedingungen in den Hochschulen, die Studierenden im Managementbereich und die Unternehmen. Ein interessantes Phänomen: Trotz vieler Erfolgszweifel wird doch die Forderung der Integration ethischer Aspekte in

die Managementausbildung seit einigen Jahren zunehmend diskutiert. Diese Diskussion findet auf beiden Ebenen statt, und zwar im Sinne einer an der individuellen Persönlichkeit des Managers wie einer eher an managementtechnischen Machbarkeiten im Umgang mit den neuen Anforderungen der Stakeholder orientierten Ausbildung.

### *Ethisch informierte Manager*

Die Hochschulen sind in Lehre, Forschung, mit Blick auf die eigene Institution und im Dialog mit der Praxis klar aufgefordert, einen dritten Weg zu formulieren und zu beschreiben, der ethische Probleme in der Wirtschaft weder nur an die Rahmenordnung noch ausschließlich an die individuelle, aber unerprobte persönliche Reflexion delegiert. Vielmehr

# ethnics

müssen ethische Reflexions- und Managementkompetenzen dergestalt vermitteln, dass eine argumentative Kritik der Rahmenbedingungen ebenso wie des eigenen Entscheidungshandelns im Management möglich wird. Dass dieser dritte Weg auch ein persönliches Karrierepotential beinhaltet – man denke an Entwicklungen wie ein werteorientiertes Talentmanagement –, ist dabei ebenso zu begrüßen wie die Entwicklung eines Anreizes für Unternehmen, im Zeitalter demographischen Wandels ihr Employer Branding eben auch auf Werten aufzubauen. Denn diese dürften für heutige und vor allem zukünftige Mitarbeiter ein positives Unterscheidungsmerkmal darstellen. Kurz: Die akademische Managerausbildung ist ein wesentlicher Wirkungsträger, damit die Verbindung von Wirtschaft und Nachhaltigkeit

im 21. Jahrhundert gelingt. In einer Managementausbildung, die einen Nutzen für den Einzelnen, die anderen und die Welt hat, könnte dabei übrigens durchaus auch ein erster Ausgangspunkt für die erwünschte Versöhnung von Humboldt mit Bologna liegen.

## *Fokus muss auf Lehre liegen*

Die systematische Umsetzung einer Integration von Ethik und Nachhaltigkeit in die Managementausbildung sollte die Lehre in den Fokus nehmen, unterstützt von einer entsprechenden Forschung. Dies bedeutet konkret die verpflichtende, mit Prüfungsleistungen versehene curriculare und extracurriculare Verankerung. Diese Verankerung sollte eine Evaluation beinhalten, das heißt, mit Blick auf die Qualität in Fachdialogen und

Gesprächen mit den Studierenden sowie gegebenenfalls empirischen Untersuchungen überprüft werden.

Da man in einer realen Welt ideale Lösungen nur selten zu erreichen vermag, sollte man anfangen, mutig mit Provisorien zu leben. Dies gilt institutionell sicher ebenso wie auf der Ebene der Lehre. Eine Vorlesung über Finanzwirtschaft wird unter dem ontologischen Widersinn einer Welt, die sich nach Zinsmeinungen ausrichtet, zunächst nicht zu leiden haben. Ein Professor, der Asset-Allocation unterrichtet und in dessen eigenem Investmentportfolio dauernd Land unter ist, wird nicht wirklich unmittelbar an persönlicher Glaubwürdigkeit einbüßen, seine Wissenschaft wird schon überhaupt nicht in Frage gestellt. Das wäre bei einem Bauingenieur,

dem alle Brücken einstürzen, wohl anders. Nur Marktgesetze sind keine Naturgesetze. Bei einem Ethiker spitzt sich dieses Problem zu. Daher ist seine Persönlichkeit deutlich mehr im Fokus als beim Real- oder Formalwissenschaftler. Die Integrität, seinem vorgetragenen Wertesystem selber zu folgen, ja „Vorbild“ zu sein, ist sicher eine Herausforderung oder gar ein Hemmnis – da moralische Genies nur selten für die akademische Ausbildung im Standardbetrieb zur Verfügung stehen dürften. Und trotzdem sollte man nicht aufgeben und sich auf Ethiktechnologie zurückziehen.

## *Realitäten schaffen*

Deutschland ist das Land der Modellvorhaben – Realitäten schaffen wäre wünschens-



wertes. Sonst werden wir den Anschluss verlieren und die Chance auf eine Revitalisierung von Deutschland als dem Land der Denker, Macher und Dichter. Wir müssen eine Wissensgesellschaft werden, und Bildung ist der entscheidende Hebel. Wenn es richtig ist, dass gerechter Wohlstand etwas mit wirtschaftlichem Erfolg zu tun hat und jener nur als gerechter Erfolg nachhaltig sein kann, macht es Sinn, sich mit der Zusammenführung von Ethik und Wirtschaft auch und gerade in den Hochschulen auseinanderzusetzen.

Unternehmen, Politik und NGOs haben dieses Thema in vielen Initiativen bereits benannt (beispielsweise im Aktionsplan CSR der Bundesregierung). Neben Ratings, Reputation und Risikomanagement im Sinne der Corpo-

rate Social Responsibility und begrüßenswerter philanthropischer Initiativen ist seit längerer Zeit auch schon das neue Leitbild des „ehrbaren Managers“ in der Diskussion. Die Bildungsakteure sind vor allem durch Initiativen wie die UN-Dekade „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ oder die „Prinzipien für verantwortungsbewusste Managementausbildung“ (UN PRME) aktiviert worden. Viele weitere Initiativen könnten national wie international benannt werden, die Akkreditierungsagenturen fordern das Thema ein, die Alternative des „MBA Oath“ wird eher gelassen diskutiert.

### *Forderungen der Studierenden*

Deutliche Impulse gehen aber auch von den Studierenden selber aus. Umfragen unter

Studierenden ergaben, dass 74 Prozent der MBAler als neue Inhalte „soziale Verantwortung, Corporate Social Responsibility“ und 67 Prozent „neue Lehrinhalte, die ethische und nachhaltige Perspektiven einschließen“ begrüßen würden (Bertelsmann MBA Studie 2010). In der Sneeep-Umfrage (2009) fordern 66 Prozent der Studierenden Wirtschafts- und Unternehmensethik als Pflichtfach ein. Die FOM-Studie „Nachhaltige Nachhaltigkeit“ (Heinemann/Krol 2011) zeigt ebenfalls deutlich positive Signale für mehr und verbindliche Ethikanteile in der Managementausbildung.

Offensichtlich sind sich Studierende und Dozenten einig, dass Ethik in der Managementausbildung relevant und machbar ist und auch systematisch umgesetzt werden

sollte. Wobei der Nutzen von den Studierenden mit über 84 Prozent in erheblichem Maße in der Charakterbildung gesehen wird – gewiss eine theoretische wie praktische Herausforderung ersten Ranges.

Nun kommt es darauf an, den Weg auch konsequent zu gehen. Man kann nur hoffen, dass Hans Carl von Carlowitz, der erstmals den Begriff der Nachhaltigkeit formulierte, nicht recht behält: „Wenn uns nicht die höchste Noth hierzu zwinget / so wird man sonst schwerlich daran gehen / ehe und bevor uns das Wasser bis zum Hals und ins Maul reichet [...]“

**Prof. Dr. Stefan Heinemann, Prorektor Kooperationen mit Wirtschaft und Schulen; Nachhaltigkeitsbeauftragter, FOM Hochschule**

# Generation

## Kernergebnisse FOM-Studie „Nachhaltige Nachhaltigkeit“

### Dozentenumfrage

73 Prozent sehen vom Grundsatz her eine deutliche Relevanz der Ethik in der Managementausbildung.

Für knapp 74 Prozent sind die Hochschulen fast im gleichen Maße verantwortlich für eine Ethikausbildung wie die Unternehmen, lediglich für die Hälfte der Befragten ist es die Politik.

Fast 54 Prozent schätzen die Chancen der Hochschulen positiv ein, ein stärkeres Verantwortungsdenken und -handeln im Management zu verankern.

Mit einem Durchschnittswert von 1,67 wird die Sensibilisierung gegenüber ethischen Fragestellungen als mit Abstand wichtigster Wunsch artikuliert.

### Studierendenumfrage

Über 84 Prozent sehen vom Grundsatz her eine deutliche Relevanz der Ethik in der Managementausbildung.

Für 81 Prozent sind die Hochschulen fast im gleichen Maße verantwortlich für eine Ethikausbildung wie die Unternehmen.

Über 68 Prozent halten die Einführung von verbindlichen Studienanteilen „Ethik“ für wünschenswert.

Lediglich knapp über 13 Prozent würden sich einen „Ethikaid“ wünschen.

Über 85 Prozent würden sich eine Unterstützung der Sensibilisierung des ethischen Bewusstseins im Managementhandeln wünschen.

84 Prozent sehen den wesentlichen Nutzen von mehr „Ethik“ in der FOM-Ausbildung in der Charakterbildung, 50 Prozent in der Verbreiterung der Wissensbasis, und 3 Prozent sehen keinen Nutzen.

Mehrfachantworten waren möglich.