

**Zeitschrift:** Schweizer Monat : die Autorenzeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur

**Band:** 93 (2013)

**Heft:** 1005

**Artikel:** Unternehmen sind immer sozial

**Autor:** Sprenger, Reinhart K.

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-737008>

#### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 28.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Unternehmen sind immer sozial

**I**m Management ist ein Verlust von Unterscheidungen zu beobachten. In einer Gesellschaft, in der das schlechte Gewissen zum Normalzustand wurde, moralisiert sich auch das Management. Betrieben von der Politik, den Medien, aber auch den Konsumenten, müssen Unternehmen nicht mehr nur wirtschaften, nein, «sozial verantwortungsvoll» sollen sie das tun.

«Sozial» meint dabei jene Verantwortung, die (ich zitiere den Ethiker Otfried Höffe) «weder rechtlichen noch unternehmerischen Charakter» hat und trotzdem mit der «generellen Funktion des Unternehmens» eng verbunden ist. Vorgeschlagen werden Spenden, Sponsoring, Unterstützung bürgerschaftlichen Engagements, Zusammenarbeit mit gemeinnützigen Organisationen, die plakative Respektierung der Menschenrechte. Dieser bunte Strauss mag sympathisch wirken, er dient jedoch letztlich bloss dem Wettbewerbsvorteil: Kunden reagieren mit moralischem Konsum, potentielle Nachfrager auf den Personalmärkten mit Bewerbungen, Aktien mit einem Premium. Aber mal im Ernst: Ist das etwas anderes als echte unternehmerische Verantwortung? Da ist kein qualitativer Sprung erkennbar, der ein Andersmachen mit Blick auf soziale Belange nahelegt. Deshalb haben Unternehmen auch immer schon so gehandelt. Nun wird es lediglich unter «corporate citizenship» offen ausgewiesen als unternehmenskulturelle Sättigungsbeilage.

Soll «soziale Verantwortung» nicht ein leerer Begriff bleiben, dann wäre doch das die entscheidende Frage: Bin ich als Manager bereit, betriebswirtschaftliche Nachteile in Kauf zu nehmen, um einer genuin sozialen Verantwortung zu entsprechen? Wer eine unterscheidbare Sonderstellung dieses Wertes reklamiert, der muss fordern (und das ist mein Argument), auf Möglichkeiten des Geldverdienens zu verzichten. Der darf nicht auf verdeckte andere Werte zielen, d.h. nicht über Umwege doch wieder die Profitabilität erhöhen wollen. Das kann – übergangsweise – auch nur ein unternehmergefördertes Unternehmen tun; ein Unternehmer kann und darf sein eigenes Geld verbrennen. Ein Manager darf das nicht. Er verwaltet das Geld anderer Leute; es wäre kalte Enteignung. Lang-

## Kunden reagieren mit moralischem Konsum.



**Reinhard K. Sprenger**

ist Philosoph und einer der führenden deutschen Managementberater. Zuletzt von ihm erschienen: «Radikal führen» (2012).

fristig aber zählt für Unternehmer wie für Manager der kalkulierbare Moral-Ertrag. Aber selbst wenn wir Adam Riese für kurze Zeit aus dem Amt jagten – wäre die von so vielen gewünschte «soziale Verantwortung» in den Konsequenzen tatsächlich sozial? Als Beispiel mag ein Unternehmen dienen, das in Zeiten knapper Lehrstellen doppelt so viele Ausbildungsplätze als andere Unternehmen anbietet. Ausbildung wofür? Für die nunmehr Ausgebildeten, die anschliessend niemand will? Nein, wenn die Absatzmärkte da sind, werden Unternehmen einstellen. Und wenn die Personalmärkte leer sind, werden Unternehmen ausbilden. Dann gibt es auch realistische Chancen, dass wir den Menschen Arbeitsplätze anbieten können. Sonst produzieren wir nur weitere Wartehallen voller Ausgebildeter, die vom Steuerzahler subventioniert werden.

Zu erinnern ist: Unternehmen sind Veranstaltungen zur Erzeugung und zum Vertrieb von Gütern und Dienstleistungen; dabei gilt zwingend das ökonomische Prinzip. Ein Unternehmen kann mithin nur auf indirekte Weise sozial wirken: wenn es gute Produkte und Dienstleistungen anbietet – und zwar zu fairen, das heisst marktgebildeten Preisen. Es hat nicht die moralische Aufgabe, Arbeitsplätze zur Verfügung zu stellen. Die Arbeitsplätze ergeben sich von alleine, wenn Käufer da sind.

Wem das soziale Engagement am Herzen liegt, der muss die Unternehmen nur konsequent durch seinen Konsum bzw. Nichtkonsum lenken. Dann wird die unternehmerische Verantwortung der Unternehmen reagieren – nicht die soziale! Wer aber als Fahrer einer bestimmten Automobil-Baureihe auch nach zig Werkstattbesuchen seiner Marke treu bleibt, dem ist nicht zu helfen. Und wer sein Konto bei einer Bank hat, die das Geld ihrer Eigentümer verbrennt und dennoch Boni in Millionenhöhe an ihre Mitarbeiter zahlt, weil sie praktisch eine Staatsgarantie hat, verspielt sein Empörungsrecht. Der suhlt sich ohnehin lieber in unternehmensexistischen Selbstberuhigungsprogrammen, die konsequenzlos dazu auffordern, dass andere sich ändern müssen. ◀