

Ernst & Young AG  
Frau Karin Sahr  
Graf-Adolf-Platz 15  
40213 Düsseldorf

6. Dezember 2008

Sehr geehrte Frau Sahr,

Sie haben mich um eine Rückmeldung zu Ihrer Broschüre **"Kapitalanlageentscheidung und Socially Responsible Investment in der Praxis"** gebeten.

Bevor ich zum Inhalt und zum eigentlichen Thema komme, erlauben Sie mir ein Wort zur Gestaltung der Broschüre.

Ich hatte persönlich ernsthafte Probleme, diesen Text überhaupt zu lesen: er ist für mich (und vermutlich nicht nur für mich) viel zu klein gedruckt. Auch wenn ich für gute Lichtverhältnisse und eine saubere Lesebrille Sorge, ist die Lektüre anstrengend. An Lesen unterwegs (zum Beispiel, bei Fahrten mit öffentlichen Verkehrsmitteln) ist nicht zu denken: diese letzte Feststellung gilt wohl auch für Leser mit relativ gutem Sehvermögen. Diese Kritik bezieht sich auch auf die mir als PDF zugeschickten "SAAS News", die ich auf A3 habe vergrößern müssen (eine Möglichkeit, über die nicht jeder in einem kleinen Büro oder zuhause verfügt).

Darüber hinaus lehrt die Erfahrung, dass das aufwendige Layout und die ausgezeichnete grafische Aufarbeitung (mit Fotos und dergleichen) häufig dazu dienen, von einem eher dünnen Inhalt abzulenken. Ungleich überzeugender ist ein einfach gestalteter Text mit bequemer Schrittgröße – gerne auf gutem Papier, lieber kleiner als A4, und dann wirklich schwarz und nicht

halbgrau gedruckt (niemals bitte auf farbigem Hintergrund).

In dem langen Schreiben, das Sie nachfolgend erhalten, habe ich einige Passagen kleiner als andere formatiert. Es handelt sich um Anmerkungen, die nicht streng zum Kernthema gehören, die es aber nach meiner Einschätzung dennoch wert sind, hier angeführt zu werden.

Ein so ausführliches Schreiben haben Sie vermutlich nicht erwartet, als Sie um "einen vertiefenden Austausch" gebeten haben. Ich komme im übrigen aus einer Tradition, die kontrovers und ziemlich schonungslos debattiert. Sie müssen sich unten auf scharfe Kritik gefasst machen. Das bedeutet nicht, dass wir den Dialog nicht fortführen können. Im Gegenteil: meine Kritik ist auch konstruktiv und vielleicht freuen Sie sich, nach dem ersten Schock, von außen eine Korrektur zu erfahren.

Dies vorausgeschickt habe ich unten zwei längere Anmerkungen angefügt. Einmal zum Inhalt dieser Studie. Aber vorweg zu diesem Thema "Corporate Social Responsibility".

Wir haben uns ja auf der Tagung in Berlin kennen gelernt (3rd International Conference on Corporate Social Responsibility). Ich war zwar dabei (fast zufällig), aber ohne von der Sache in dieser Form überzeugt zu sein.

Bei der Beobachtung dieser Szene (u.a. bei EBEN, DNWE und der Society for Business Ethics) über fast zwanzig Jahre hinweg stelle ich immer wieder einen Verschleiß der Sprache fest. Jeder nimmt diese großen Modewörter in den Mund und will etwas anderes oder

auch alles damit meinen. Ein Modewort bleibt auch dann Mode, wenn sein modischer Charakter geleugnet wird.

Es ist ein großer Unterschied, ob ein Unternehmen sich darum bemüht, seiner Geschäftstätigkeit mit Umsicht und Rücksicht auf alle Beteiligten ("Stakeholder": Stammkunden, Lieferanten, Belegschaft, Anwohner) nachzugehen oder ob es sich mit sozialen oder anderen Aufgaben befasst, die nicht zu seinem Kerngeschäft gehören.

Mir und anderen als Konsumenten läuft kaum ein Unternehmen über den Weg, das bei seinen Produkten, dem Service oder sonst bei seinem Auftritt nicht gravierende Unzulänglichkeiten an den Tag legt: da würde es uns vollkommen reichen, wenn die Unternehmen ausschließlich ihrem Kerngeschäft richtig und rücksichtsvoll, gesetzes- und vertragstreu nachgehen würden. Damit wäre viel erreicht, und mehr verlangen die meisten Bürger von den Firmen eigentlich nicht.

Es ist in einer wohl geordneten Gesellschaft (die wir freilich noch lange nicht haben) im übrigen nicht vertretbar, das Geld der Konsumenten, der Angestellten oder der Aktionäre ohne deren Möglichkeit, effektiv zuzustimmen oder eine Zustimmung zu verweigern, für willkürlich bevorzugte Fremdprojekte zu verwenden. Diese Mittel stehen den Konsumenten, den Angestellten und den – einzelnen – Aktionären zu, die dann das freigewordene Geld nach ihrer Wahl auch für soziale und kulturelle Zwecke entsprechend einsetzen können.

Dies vorausgeschickt gibt es durchaus Situationen in denen ein Unternehmen sich ein wenig über sein

Kerngeschäft hinaus gelegentlich sehr sinnvoll einsetzen kann. Zum Beispiel (gerade jetzt) bei fehlender Nachfrage kann man Ressourcen, die ohnehin vorhanden sind und sonst ungenutzt blieben, für soziale Projekte einsetzen. Etwa Sachmittel spendieren und Personal (einschließlich Managementpersonal) abberufen, um einen Kinderspielplatz einzurichten. Das ist eine Möglichkeit, die sich immer dann anbietet, wenn die örtlichen politischen Instanzen ihren Verpflichtungen nicht nachkommen und die Bürger zu schwach organisiert und ausgestattet sind, eine derartige Aufgabe selber in die Hand zu nehmen. In einer gut geordneten Gesellschaft allerdings müssten die politischen Instanzen vor Ort bzw. die Bürger selber eher in der Lage sein, diese Aufgaben wahrzunehmen. Insoweit müsste das Engagement des Unternehmens einer gelegentlichen Nothilfe – einer Ausnahme – gleichkommen und nicht programmatisch sein.

Der große Vorteil für das Unternehmen könnte in diesem Fall in der Beibehaltung und Weiterbildung der Mitarbeiter liegen. (Soweit ich mich erinnern kann, wurde ein ähnliches – größeres – Projekt von Ford in der Nähe von Köln betrieben – vorgestellt bei einer DNWE-Konferenz in Seeheim.)

Wohin gehört nun hier CSR? Brauchen wir das Wort oder laufen wir nicht mit der Floskel CSR eher Gefahr, wichtige Unterscheidungen zu verwischen? Kommt die beste Nahrung zustande, indem man alles in einen Topf wirft, oder schmeckt es nicht besser (ist es nicht schonender), wenn die Zutaten auseinander gehalten werden?

Der Förderer unserer Konferenz – E-ON – hat vernünftigerweise nicht von CSR sondern von CR gesprochen, also von corporate responsibility. Gegen diese Formulierung ist bis auf die Abkürzung nichts einzuwenden.

Wenn CSR das programmatische (anstatt bloß gelegentliche) Engagement der Unternehmen außerhalb ihrer Kernkompetenzen bedeuten soll, so bin ich eher dagegen. Unsere gesellschaftliche Ordnung und die damit verbundene Funktionstrennung sehen nicht vor, dass die private Wirtschaft die Aufgaben des Staates und der Zivilgesellschaft übernimmt. Wenn wir in diese Richtung gehen, ist längerfristig mit Gefahren bezüglich der Machtverteilung in der Gesellschaft zu rechnen. Wenn die private Wirtschaft (immer) mehr Ressourcen für sich in Anspruch nimmt, um diese gut gemeinten Aktivitäten umzusetzen, so sind weniger Mittel für die Bürger und den Staat vorhanden. Dies ist der Fall, ob es sich nun bei den Ressourcen um Geld, Sachmittel oder Arbeitsstunden des Personals handelt.

Wenn die wöchentliche Arbeitszeit (oder auch die Jahresarbeitszeit) nicht so übertrieben lang wäre – und das auch noch teilweise bei hoher Arbeitsintensität (aufgrund der geforderten "Produktivität") – , so verfügten die arbeitenden Bürger über mehr Zeit und Energie, sich zu engagieren. Ob sie dies auch tun (oder tun würden), hängt freilich vom Umfeld, von den gegebenen rechtspolitischen Strukturen und von der gesellschaftlichen Kultur ab.

Um diesen Standpunkt zu unterstreichen, weise ich noch einmal auf die verbreitete Wahrnehmung hin, dass viele Firmen (insbesondere Konzerne) ihren ureigenen Aufgaben nur unzulänglich nachkommen: die Produkte, die Dienstleistungen, der Umgang mit Lieferanten, die Vermarktung ließen sich in den meisten Fällen noch immer oder auch jetzt erst recht (erstaunlicherweise) bedeutend verbessern. Und dies, obwohl ständig von Qualität in allen Richtungen ("kontinuierliche Optimierungsprozesse" und dergleichen) geschwätzt wird. Ich habe durchaus den Eindruck, dass nach jeder Schulung kräftig gefeiert wird, damit das Gelernte auch gleich vergessen wird.

So stellen ich und meine Kollegen als Lieferanten fest, dass die Unternehmen kein Gedächtnis haben. Das Personal wird ausgewechselt oder versetzt, und die Einkaufsprozesse fangen wieder von null an mit rundum negativen Auswirkungen. Andererseits ist die Vermarktung an die Konsumenten und andere Endnutzer öfters so widerlich oder auch beleidigend, dass man am liebsten gar nichts mehr einkaufen würde. Immer wieder fehlen den neuen Produkten die Vorteile der alten.

An diesen Stellen sollten die Unternehmen bei ihren Bemühungen um Verantwortung eher ansetzen.

Natürlich ist das gerade für die hochstrebenden Manager weniger aufregend als sich mit neuen Floskeln und Abenteuern zu schmücken. Und damit kommen wir zu einem weiteren Thema: sind die Menschen, die es verstehen, die derzeitigen Hierarchien erfolgreich zu erklimmen, auch charakterlich geeignet, wichtige Entscheidungen zu fällen und neue Richtungen für die

Stakeholder zu setzen? Haben sie die Sachen wirklich durchdacht oder passen sie sich nicht eher unkritisch der Mode (und dem vermeintlichen Konkurrenzdruck) an? Kann es sein, dass viele sehr talentierte, auf Integrität bedachte junge Leute sich eben gegen diesen Karriereweg entscheiden? Um zum Beispiel ein ausgeglichenes Leben mit Familie und Freunden jetzt und nicht erst in ferner Zukunft führen zu können? Um zum Beispiel sich nicht übermäßig kompromittieren zu müssen? Auch, um sich nicht durch ein einseitiges Werteumfeld (die Besessenheit von Besitz, Konsum und Reisen) verführen zu lassen?

Die Skandale der letzten Zeit führen zu der Erkenntnis, dass es noch lange nicht reicht, Verhaltensregeln aufzustellen; vermutlich nicht einmal auf das Einhalten dieser Verhaltensregel zu achten; sondern wir brauchen in exponierten Stellungen auch Menschen, die gegen die Gefahren der Habgier und der Überheblichkeit einigermaßen gefeit sind.

Ein Wort zur unsichtbaren Hand: Adam Smith hat uns wunderbar vorgeführt, dass wir für die gute wirtschaftliche Ordnung nicht auf den Altruismus der Gewerbetreibenden angewiesen sind, sondern uns auf bestimmte Mechanismen des Marktes verlassen können, das Eigeninteresse der wirtschaftlichen Akteure zugunsten der Allgemeinheit zu lenken. Diese Einsicht ist, so will es mir scheinen, in den letzten Jahrzehnten so ausgelegt worden, als ob jeder ausartende Egoismus und jede Raffgier nicht nur für die Gesellschaft harmlos wäre, sondern ihr regelrecht zugute kommen würde.

Bei der Ausgestaltung eines einigermaßen soliden Kontrollsystems brauchen wir viele Sicherheitsvorrichtungen. Ein Verhaltenskodex reicht allein nicht aus, und Schulungen auch nicht. Guter Charakter selbst kann unter Umständen simuliert

werden. Die scharfsinnige Urteilskraft bedarf selber immer wieder Korrekturen von außen.

Eines dürfte inzwischen unbestreitbar sein: auf einen einzigen Mechanismus – nämlich denjenigen des Marktes – dürfen wir uns nicht verlassen. Dieser ist erstaunlich robust, aber kein Mechanismus ist vor jeglichem Verschleiß gefeit: alle Systeme nutzen sich mit der Zeit und dem Wechsel der Generationen ab. Die Schwachstellen werden nach und nach identifiziert, ausgenutzt, ausgehöhlt und bringen somit das Ganze in Verruf. Nicht jede Erneuerung ist sinnvoll, aber manche Neuerung, Veränderung, Feinabstimmung ist immer vonnöten. Das schließt auch manche Systemveränderung (z.B. bei der steuerlichen Gesetzgebung) ein.

Jetzt wende ich mich zum Inhalt Ihrer Broschüre "Kapitalanlageentscheidung und Socially Responsible Investment in der Praxis".

1.

### *Das Design der Studie*

Die Rücklaufquote (23%) wird von Ihnen als "zufriedenstellend" eingeschätzt. Dreiundzwanzig Prozent? Zufriedenstellend? Bei 155 Banken, Sparkassen und Kapitalanlagegesellschaften? Vermutlich also bei knauserigen 35 Personen.

Ist ferner überhaupt anzunehmen, dass ausgerechnet dieser Kreis sich in der Thematik besonders auskennt? Wie hoch ist der Wertanteil an ethischen Anlageentscheidungen von diesen Finanzinstituten,



gemessen am Gesamtwert solcher Anlagen in der Bundesrepublik?

Ich vermute, dass er verschwindend klein ist, denn wer sich für solche Anlagemöglichkeiten interessiert, würde sich wohl an anderer Stelle Rat holen.

So war meine Bank (Commerzbank) vor kurzem ohnehin nicht in der Lage, mir so etwas anzubieten. (Die ethischen Fonds, in die ich anschließend investiert habe, wurden mir von einer kleinen Anlageberatungsgesellschaft in England empfohlen. Diese Fonds berichten regelmäßig und detailliert, wie sie das Vermögen anlegen und ebenfalls darüber, wie sie Druck im Sinne einer verantwortlichen Unternehmensführung ausüben.)

Zwanzig Prozent von den 23% der 155 Befragten waren "Topmanagement"-Leute (nach meiner Rechnung sind das sieben – oder vielleicht auch acht – Menschen!). Es wird so getan, als ob dieser Befund (immerhin 20% der Befragten!) überhaupt etwas zu bedeuten hätte.

Es werden keine Anhaltspunkte dafür angeführt, dass die Fragen vollständig und richtig verstanden oder die Antworten sorgfältig ausgearbeitet wurden. Jeder mit einer Grunderfahrung über Abläufe in der Arbeitswelt dürfte eher annehmen, dass halbverstandene Fragen eher flüchtig beantwortet werden ("man mag sich ja keine Blöße geben").

Es ging nicht um die Anlageentscheidungen individueller Investoren, sondern um die Belange institutioneller Investoren. Wer sind diese institutionellen Investoren (!), die (erstens) sich für SRI (bitte nicht "-Produkte", "SRI" reicht schon) interessieren und

(zweitens) dafür auf die Beratung durch die Banken angewiesen sind? Dass sich mancher Pensionsfond für SRI ernsthaft interessiert, will ich hoffen: ich hätte aber gerne erfahren, in welchem Ausmaß dies geschieht. Dass ein derartiger Fonds auf den Rat der Banken usw. angewiesen sein soll, enttäuscht mich allerdings. Beziehungsweise glaube ich nicht so richtig, dass diese Anlagewelt so gestaltet ist, wie sie in der Broschüre dargestellt wird.

Letztlich: Es handelt sich um eine Meinungsumfrage, nicht um eine Analyse.

Man geht nicht dadurch wissenschaftlich vor, dass man Meinungen abfragt, sondern dadurch, dass man den Begebenheiten nachgeht und Unterscheidungen feststellt, um erst anschließend ggf. zusammenzufassen. In einigen Bereichen ist es zwar richtig, dass Meinungen Tatsachen herstellen können (z.B. wenn alle glauben, eine Bank werde bald zahlungsunfähig, so wird sie auch zahlungsunfähig). Sie möchten vielleicht bei der positiven Einschätzung des CSR seitens der Befragten als Anlass zur Einschätzung sehen, die CSR werde sich in diesem Sinne aufgrund eines Stimmungshochs durchsetzen; das heißt, dass Meinungen alleine etwas bewirken können.

Dazu ist die Grundlage Ihrer Studie zu dünn und der Begriff CSR zu breit gefasst. Der Markt der wirklichen Wirtschaft ist zu unübersichtlich und zu sehr mit Desinformationen überladen, dass Verbraucher oder untergeordnete Händler in der Lage wären, bis auf wenige Ausnahmesituationen verantwortungsarmes Handeln seitens der Konzerne zu bestrafen. Und für jeden ethischen

Konsumenten gibt es mehrere, die sich an anderen Werten und vor allem an den Endpreisen orientieren.

**Es handelt sich letzten Endes um die Meinungen von Marktteilnehmern, die angesichts der aktuellen Finanzkrise vollkommen diskreditiert sind: nicht einmal bei ihrem Kerngeschäft konnte dieser Kreis sich bewähren. Nun sollten wir deren Einschätzungen zu einer Sache Glauben schenken, über die sie noch viel weniger wissen?**

Die Studie sieht eher nach einem Ausweichmanöver aus: anstatt sich mit der Wirklichkeit und deren Entwicklungen unmittelbar zu befassen, haben Sie sich um Meinungen über eine mögliche Zukunft von Wenigen (nicht sonderlich qualifizierten) Instanzen gekümmert.

### Seite 5 der Broschüre

"Nachhaltige Geldanlagen": der Ausdruck ist unglücklich gewählt, denn gemeint werden wohl nicht Geldanlagen mit nachhaltigem (langfristigem Wert) sondern Geldanlagen in Unternehmungen, deren Geschäftsmodell auf langfristiges Wirtschaften und nicht auf schnelle Profite ausgerichtet ist. Im Englischen sagt man etwas deutlicher "Ethical investments".

Satz 4: es fehlt der Hinweis darauf, dass SRI-Produkte gemeint sind und nicht einfach Fonds. Erst im Folgesatz wird dies wieder klar.

"Nach welchen Kriterien beurteilen sie [d.h. die Kreditinstitute] Unternehmen, wenn sie entsprechende SRI-Produkte entwickeln?"

Ich hätte gerne eine kurze Liste deutscher Unternehmen erhalten, die solche Produkte angeblich entwickeln.

Ich habe die starke Vermutung, dass diese Fragestellung – die ganz zu Beginn Ihrer Broschüre als grundlegend dargestellt wird – sich im Leerlauf befindet: Ich bezweifle sehr, ob die Befragten sich konkret mit dieser Frage auch nur oberflächlich befasst haben, geschweige denn, dass sie diesbezüglich nennenswerte Kriterien entwickelt haben. Dass die Befragten es verstehen, etwas noch so Belangloses geschickt zu Papier zu bringen, bezweifle ich allerdings nicht.

Ich habe eher die Vermutung (es nicht mein Spezialgebiet und somit lasse ich mich gerne berichtigen), dass die Kreditinstitute erst recht nicht für *institutionelle* Investoren (z.B. Pensionsfonds) eine nennenswerte Beratung bieten, geschweige denn, dass sie dazu aufgefordert werden, SR-Produkte (nicht mehr CR und auch nicht CSR) anzubieten.

Diese ganze Sprechweise "SRI Markt", "Informationsbedürfnisse", "SRI-Produkte", "Marktentwicklung im Kontext von CSR und Nachhaltigkeit" ("im Kontext von") ist ... derivativ. Das heißt: die Sprache wird möglichst weit von jedem

Zusammenhang mit den zugrunde liegenden Werten entfernt. Jeder tut so, als ob er (selbstverständlich) diese Worte verstehen würde. Bei der Sprache läuft es genau so wie bei den Finanzinstrumenten: wenn die Sprache sich zu sehr von der Wirklichkeit abhebt – also zu abstrakt wird, was sehr schnell in der deutschsprachigen Kultur vorkommt – so haben wir nur noch Derivate und bald danach den Reinfluss.

*"Die Bedeutung von Corporate Social Responsibility"*

Unter dieser Rubrik habe ich mir erhofft, erstens eine Definition zu erhalten und zweitens ein Plädoyer. Beide sind ausgeblieben.

1. Satz, 2. Spalte:

"Die Bedeutung der Integration sozialer, ethischer und ökologischer Aspekte in die Kapitalanlageentscheidung institutioneller Investoren wird von den befragten Gesellschaften in etwa parallel zur steigenden Bedeutung von CSR eingeschätzt"

Was bedeutet dies:

"Die Bedeutung ... wird parallel zur Bedeutung ... eingeschätzt"!?

Oder heißt es:

"Soziale, ethische und ökologische Aspekte sind etwas anderes als corporate social responsibility, denn sie laufen parallel zu (und sind somit getrennt zu verstehen von) der sozialen Verantwortung der Konzerne"?

Man könnte bei der Analyse dieser Textgattung beliebig fortfahren. Ein Satz wird noch lange nicht druckreif

geschweige denn aussagekräftig dadurch, dass er gerade noch grammatikalisch ist.

Ein großer Beitrag im Sinne der unternehmerischen Verantwortung wäre bereits geleistet, wenn einmal für Klarheit der Sprache und des Denkens gesorgt wäre.

Man kann damit beginnen, dass man sich eine Reihe von Kernaussagen in einfachster Form aufschreibt und sich fragt, ob jemand aus einer anderen Sparte das entstandene Argument verstehen würde (oder dass man tatsächlich jemanden fragt). Der Verständnistest besteht darin, ob der Andere imstande ist, das Argument in eigenen einfachen Worten nachzubilden.

Ich habe inzwischen die Vermutung, dass die langen Studienzeiten in Deutschland dazu dienen, jedes gesunde Sprachgefühl zu zerstören.

Ich nehme Bezug auf 3. Abschnitt, Seite 11, der Broschüre. Hier wird ausgeführt, die Risikosituation bzw. die Qualität des Risikomanagements werde gemäß vieler Befragten (vermutlich) positiv beeinflusst, was zu einer Senkung der Risikokosten und der "risikoadequaten" Finanzierungskosten führe.

Was führt zu dieser Senkung? Die Meinung der Befragten? Oder eher "der Einfluss" der CSR? Was sind "risikoadequaten" Finanzierungskosten überhaupt? Was sind ferner Risikokosten und warum ist es erforderlich, diese von den sogenannten "risikoadequaten" Finanzierungskosten zu unterscheiden?

Oder soll das Fazit der Aussage sein: Verantwortliches Handeln führe zu einer Senkung des Risikos?

Hilfreich wäre eine Aufgliederung von Risiken gewesen und dann noch eine Analyse, inwieweit diese Risiken bzw. deren Wahrnehmung durch verschiedene Prioritäten eines Unternehmens denkbar beeinflusst werden könnten. Dazu braucht man keine Umfrage durchzuführen.

Seite 27:

Hier wird CSR mit Bekämpfung des Klimawandels gleichgesetzt. Das sind, bitte sehr, zwei Paar Schuhe. Der Klimawandel kann möglicherweise auch dadurch bekämpft werden, dass Unternehmen sich auf Kosten der Konsumenten, der kleinen Geschäftsleute und der Belegschaft umstrukturieren. Corporate Social Responsibility und Corporate Environmental Responsibility sowie Corporate Responsibility sollte man unterscheiden, nicht vermengen. Die schwierige Aufgabe wird sein, eine Gratwanderung zwischen diesen zu gehen. Diese Aufgabe wird nicht leichter gemacht, indem man so tut, als ob die verschiedenen Belange miteinander nicht in Konflikt gerieten.

### **Zu guter Letzt:**

An dem gleichen Tag, als ich die Broschüre erhalten habe, wurde mir ein Zeitungsartikel (The Guardian, 29.10.2008) über u.a. Ernst und Young gemailt, den ich beifüge.

Wie wäre es mit einer detaillierten Stellungnahme zu den darin enthaltenen Vorwürfen? Wie reimen sich solche Vorgänge in den eigenen Partnerfirmen mit Ihrer Behauptung, selbst in der Sache Corporate Responsibility Beratung anbieten zu können? Müssten Ihre Prioritäten nicht eher hier ansetzen? Welche Rolle spielten die großen deutschen Wirtschaftsprüfungsfirmen bei der Früherkennung bzw. Nicht-Früherkennung der Finanzkrise bei den hiesigen Banken bzw. welche Rolle hätten sie spielen können und sollen?

Trotzdem, im Sinne von "tough love"  
mit freundlichen Grüßen

Paul Gregory