

## Integrität in der Coronakrise – Unternehmensethische Herausforderungen in der Praxis

Lisa Ranisch

[Erschienen in: Knoepffler/Kodalle (Hrsg.) (2021), *Herausforderungen der Wissenschaftsethik. Kritisches Jahrbuch der Philosophie, Band 21* (S. 137-159).]

### 1. Einleitung

Die Auswirkungen der Corona-Pandemie bzw. der mit der Ausbreitung der Coronavirus-Erkrankung (COVID-19) einhergehenden einschränkenden Maßnahmen sind im März 2020 plötzlich und mit großer Wucht auf die deutsche Wirtschaft hereingebrochen und haben in unterschiedlichen Bereichen sowohl einen Angebotsschock als auch einen Nachfrageschock ausgelöst.<sup>1</sup> So ist der (vermeintliche) Bedarf nach bestimmten Gütern in kurzer Zeit rasant gestiegen (Desinfektionsmittel, Toilettenpapier, Heimbedarf usw.), während die Nachfrage nach anderen Gütern und Dienstleistungen insbesondere aufgrund des in Deutschland verhängten mehrwöchigen Lockdowns stark eingebrochen ist – unter anderem im gesamten Bereich des „sozialen Konsums“<sup>2</sup> (Restaurants, Konzerte, Cafés, Tourismus etc.) sowie beispielsweise für Güter wie Kosmetika oder Kleidung. Diese neuartige Situation hat Unternehmen vor bisher unbekannte Herausforderungen gestellt, nicht nur im ökonomischen Sinne, sondern auch in ethischer Hinsicht.

So mussten sich Unternehmen unter anderem die Fragen stellen, welchen Risiken sie ihre Belegschaft aussetzen können, welche Mitarbeiter<sup>3</sup> sie in Kurzarbeit schicken bzw. entlassen müssen, welche Zugeständnisse sie von Investoren verlangen können, ob sie Aufträge von Lieferanten stornieren, oder welche staatlichen Hilfen sie gerechterweise in Anspruch nehmen. Unternehmen waren bzw. sind also in den Beziehungen zu nahezu allen ihren Stakeholdern mit Entscheidungen konfrontiert, die oft nicht nur eine ökonomische Dimension aufweisen, sondern unternehmensethische Bedeutung besitzen. Diese zeigt sich darin, dass ein Handeln erforderlich ist, das die ethisch relevanten, teils existenziellen Folgen für die Betroffenen in den Blick nimmt und bei dem ein Ausgleich bzw. eine Priorisierung unterschiedlicher, teils konfligierender Werte erfolgen muss. Möglicherweise konnte ein Unternehmen nicht gleichzeitig Solidarität mit seinen Mitarbeitern im Heimatmarkt durch eine Aufstockung des Kurzarbeitergeldes zeigen und ebenso gegenüber seinen Lieferanten – dem Wert der Loyalität entsprechend – an Aufträgen festhalten, da für ein solches Handeln die Liquiditätsreserven nicht ausreichen. Als Maßstab der Entscheidungsfindung dienen in derartigen Fällen vorwiegend die unternehmenseigenen Vorstellungen, was richtig und notwendig ist, basierend auf geltenden Verfahrensweisen und ökonomischen „Spielregeln“, aber auch Prinzipien und identitätsstiftenden Werten. Es handelt sich also um Fragen, welche die Integrität der Unternehmen betreffen, d.h. ihre Positionierung in Bezug auf konkrete Leitideen, Prinzipien und Werte, die das Unternehmenshandeln auch und gerade in Krisenzeiten leiten sollen. Dass auch diese üblicherweise keine eindeutigen Antworten liefern, sondern von der Unternehmensführung ausgelegt und im konkreten Fall angewandt werden müssen, liegt auf der Hand. Welche Integritätsfragen sich für Unternehmen im Zuge der Corona-Pandemie gestellt haben oder weiterhin stellen und inwiefern eine Abwägung zwischen verschiedenen relevanten Werten notwendig geworden und überhaupt möglich ist, thematisiert der folgende Beitrag. Hierzu wird zunächst die Bedeutung von Integrität als Grundlage des Unternehmenshandelns vorgestellt, um daraufhin zu analysieren, inwiefern dieser Wert in einer Krise besonders auf die Probe gestellt wird. Anhand zahlreicher Beispiele aus der Unternehmenspraxis werden schließlich zentrale

---

<sup>1</sup> Bofinger et al. 2020, S. 4.

<sup>2</sup> In diesem Bereich sind die ökonomischen Einschnitte besonders gravierend, da sie nicht durch späteren Konsum oder staatliche Nachfragestützung ausgeglichen werden können (vgl. Bofinger et al. 2020, S. 9).

<sup>3</sup> Die in diesem Artikel gewählte männliche Schreibweise bei Personenbezeichnungen ist der besseren Lesbarkeit geschuldet und schließt andere Formen mit ein.

unternehmensethische Fragestellungen in der Corona-Pandemie, differenziert nach den unterschiedlichen Stakeholdergruppen, erörtert.

## 2. Integrität in Unternehmen als Grundlage des Handelns

Die Wahrnehmung von Verantwortung durch Unternehmen wird heute neben dem Bereich der Corporate Responsibility oft unter den Begriffen Compliance und Integrität verhandelt – nicht zuletzt, weil der Auslöser von Debatten um mangelndes Verantwortungsbewusstsein Skandale um die Verletzung von Regeln und Werten sind. Compliance ist dann der Ruf nach einer konsequenten Einhaltung von Gesetzen und Regeln, die für Unternehmen gelten; die Forderung nach mehr Integrität soll hingegen hervorheben, dass sich auch Unternehmen an bestimmte moralische Werte zu halten haben und sich nicht außerhalb der Gesellschaft in einem werte- und moralfreien Raum befinden.<sup>4</sup> Gerade das Konzept der Integrität wird dabei in der Praxis durch Unternehmen immer wieder aufgegriffen, um das (veränderte) Wertebewusstsein hervorzuheben und eine konsequente Orientierung an konkreten, gesellschaftlich akzeptierten Unternehmenswerten zum Ausdruck zu bringen.<sup>5</sup>

Aufgrund der weiten Verbreitung des Werts der Integrität stellt sich die Frage, welcher Anspruch sich mit einer unternehmerischen Integritätsorientierung verbindet. Ist dieser Wert geeignet, die moralische Verantwortung von Unternehmen zu beschreiben? In einer Analyse der verschiedenen Bedeutungsdimensionen von Integrität lassen sich drei wesentliche Bedingungen herausarbeiten, die für eine berechnete Zuschreibung von Integrität im Unternehmenskontext erfüllt sein müssen (Abbildung 1):<sup>6</sup> Erstens, ein Bekenntnis zu moralischen Grundwerten bzw. ein Streben nach dem moralisch Richtigen. Diese Forderung bringt zum Ausdruck, dass ein integritätsorientiertes Unternehmen moralisch relevante Fragen im eigenen Handeln angemessen berücksichtigt und danach strebt, ethisch vertretbare Entscheidungen in Übereinstimmung mit wesentlichen Grundwerten der Gesellschaft zu treffen.<sup>7</sup> Die einzuhaltenden Grundwerte (u.a. Menschenwürde, Gleichberechtigung, Respekt) spiegeln dabei den gesellschaftlichen Konsens wider, der auch für Unternehmen und ihre sog. „license to operate“ unbedingte Gültigkeit hat. Es kann sein Handeln damit grundsätzlich gegenüber Dritten rechtfertigen, also im wahrsten Sinne „verantworten“.

Zweite Bedingung des Konzepts der Integrität ist es, sich seiner eigenen Werte und Prinzipien bewusst zu sein und der eigenen Identität gerecht zu werden. Diese Anforderung geht mit der Überzeugung einher, dass Integrität auf personeller und unternehmerischer Ebene denjenigen Menschen oder Organisationen zugeschrieben wird, die authentisch sind und ‚für etwas stehen‘.<sup>8</sup> An dieser Stelle erfolgt also die normative Ausrichtung des Unternehmens, nicht nur in moralischer, sondern auch in ökonomischer Hinsicht, d.h. hier werden Werte wie beispielsweise Leistung, Diversität, Kundenzufriedenheit, Innovation usw. reflektiert sowie ggf. damit verbundene Prinzipien erarbeitet, die das Unternehmenshandeln leiten sollen.

Dritte Bedingung eines Integritätsverständnisses ist die konsequente Verwirklichung der moralischen Grundwerte und der eigenen Werte und Prinzipien im Handeln des jeweiligen Akteurs. Dies umfasst gerade auch eine Standhaftigkeit im Angesicht von Widerständen, also eine Einhaltung der Unternehmenswerte und -prinzipien, auch wenn diese mit anderweitigen Zielen in Konflikt geraten.<sup>9</sup> Dieses Kriterium stellt für Unternehmen offensichtlich die größte Herausforderung dar, die als kollektive Akteure zwar eigenständig handeln können, jedoch aus einer Vielzahl individueller Unternehmensmitglieder bestehen und oft mit komplexen und volatilen Situationen konfrontiert sind.

---

<sup>4</sup> Siehe ausführlich Schöttl/Ranisch 2016 sowie Schöttl 2018.

<sup>5</sup> Siehe hierzu u.a. die Integritätskampagne von Volkswagen als Antwort auf den sogenannten Dieselskandal oder Integrität als Kernwert des Kulturwandels bei der Deutschen Bank in Folge der Finanzkrise (Volkswagen AG 2016; Deutsche Bank Group 2019).

<sup>6</sup> Schöttl 2018.

<sup>7</sup> Vgl. Paine 1997, S. 335; Kaptein/Wempe 2002, S. 92; Maak 2008, S. 358.

<sup>8</sup> Vgl. Calhoun 1995, S. 235; Pollmann 2005, S. 85; Worden 2003, S. 35.

<sup>9</sup> Vgl. Maak 2008, S. 258f; Worden 2003, S. 34.

Eine Einbettung der Unternehmenswerte und -prinzipien in wirksame Führungs- und Governancestrukturen ist daher neben einer Integritätskultur unerlässlich, um ein konsistentes Handeln im Einklang mit den Werten und Prinzipien zu ermöglichen.<sup>10</sup>

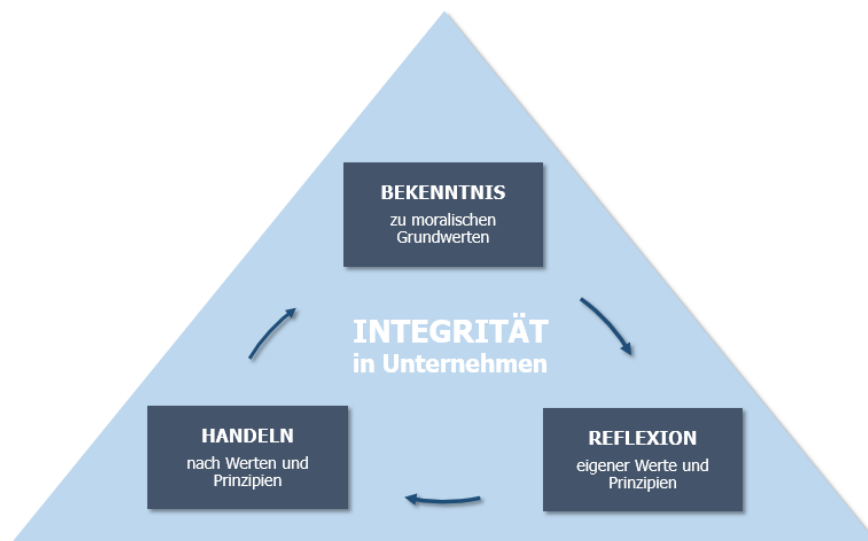


Abb. 1: Bedingungen für Unternehmensintegrität (Schöttl 2018, S. 74)

Mit diesem Verständnis von Integrität kann ein Unternehmen sowohl nach innen als auch nach außen glaubhaft vertreten, dass es seiner moralischen Verantwortung nachkommt. Die Erfüllung der Bedingungen ist anspruchsvoll und bedarf kontinuierlicher Anstrengungen, wie bereits Lynn S. Paine, eine Wegbereiterin des Integritätsansatzes betonte: „[A]n integrity strategy is broader, deeper and more demanding than a legal compliance initiative.“<sup>11</sup> So bedarf es einer kontinuierlichen Sensibilisierung wichtiger Stakeholder (insbesondere der Führungskräfte und Mitarbeiter) in Bezug auf diese Regeln und Werte, eines entsprechenden Vorbildverhaltens der Führungskräfte sowie einer Förderung der Handlungskompetenz aller Beteiligten verbunden mit einer Einrichtung von Organisationsstrukturen, die integritätsorientiertes Handeln im und durch das Unternehmen fördern.<sup>12</sup>

Eine gewissenhaft und konsequent verfolgte Integritätsorientierung spiegelt sich letztlich in der Kultur und Identität des Unternehmens wider, was eine Reihe an positiven Effekten mit sich bringen kann, die besonders in einer Krise an Bedeutung gewinnen. So wirken die Werte des Unternehmens nicht nur sinnstiftend für die Belegschaft, sondern geben ihr auch Orientierung, gerade im Angesicht von neuartigen Situationen, für die weder bestehende Regelkataloge greifen noch Präzedenzfälle handlungsweisend sind.<sup>13</sup> In den Werten kommt idealerweise zum Ausdruck, worauf es dem Unternehmen letztlich in seinem Tun ankommt, sodass sie in Entscheidungsfindungsprozessen wenn auch keine eindeutige Antwort, so doch zumindest eine klare Richtung vorgeben und den Zusammenhalt und die breite Unterstützung der Unternehmensmitglieder in kritischen Situationen sichern können. Inwiefern es hier trotz einer gelebten Integritätsorientierung für Unternehmen zu komplexen Herausforderungen kommen kann, wird in den nachfolgenden Kapiteln behandelt.

<sup>10</sup> Vgl. Paine 1997, S. 336.

<sup>11</sup> Paine 1994, S. 111.

<sup>12</sup> Siehe zu erforderlichen Elementen und Maßnahmen im Integrity Management ausführlich Schöttl 2018, S. 179ff.

<sup>13</sup> Vgl. u.a. Paine 1994, S. 111.

### 3. Unternehmensintegrität auf die Probe gestellt

Wird der zuvor skizzierte Anspruch, der mit einer ernsthaften Ausrichtung am Wert der Integrität einhergeht, durch Unternehmen erfüllt bzw. wird dessen Erfüllung konsequent angestrebt, dann kommt ein Unternehmen zwar prinzipiell seiner moralischen Verantwortung nach. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass eine durchgängige bzw. konfliktfreie Umsetzung von Integrität nicht immer möglich ist. Gerade in Krisen wird die Integrität von Unternehmen in mehrfacher Hinsicht auf die Probe gestellt. So wird hier zum einen offenbar, welchen Grundwerten sich das Unternehmen tatsächlich verpflichtet fühlt und in welcher Gewichtung es diese in sein Handeln einbringt. In Bezug auf die Corona-Pandemie wurde hier sowohl in der Gesellschaft und der politischen Diskussion als auch durch Unternehmen der Wert der Gesundheit unter anderem mit Werten der Freiheit, Gerechtigkeit, Versorgungssicherheit oder Arbeitsplatzsicherheit verhandelt. Eine klare Rangordnung von grundlegenden und in unserer Gesellschaft geschätzten Werten im Vorhinein festzulegen, ist weder vom Staat noch von Unternehmen zu verlangen. Vielmehr ist eine situationsbedingte Auslegung der Grundwerte erforderlich, die für den jeweiligen Fall eine größtmögliche Verwirklichung der jeweils relevanten Werte anstrebt. Unternehmen sollten sich hierbei entsprechend der ersten Integritätsbedingung an den im gesellschaftlichen Diskurs verhandelten normativen Priorisierungen orientieren, um ihre grundsätzliche Legitimität und Akzeptanz zu bewahren. Auch hier werden aber teilweise bereits Wertsetzungen des Unternehmens erforderlich, da gesellschaftlich oft kein normativer Konsens herrscht – besonders in einer Ausnahmesituation wie einer Pandemie.

Mehr Gestaltungsspielraum bleibt Unternehmen neben der Erfüllung von Grundwerten wie dem Gesundheitsschutz bei ihrer individuellen Ausrichtung an konkreten, unternehmenseigenen Werten und deren Umsetzung in der Praxis (im vorgestellten Konzept also der zweiten und dritten Integritätsbedingung). In einer Krise wie der Corona-Pandemie muss dafür zunächst die moralische Relevanz der Situation durch das Unternehmen bzw. dessen Führung erkannt werden, um daraufhin die Unternehmenswerte in ihren Konkretisierungen auszulegen und auf bisher unbekannte Szenarien in der Krise anzuwenden. Dies fällt umso leichter, je besser die Werteorientierung des Unternehmens zuvor in der Kultur, aber auch den Strukturen des Unternehmens verankert worden ist. Eine Krise bietet hier die Chance, möglichen Zweifeln an der Ernsthaftigkeit der unternehmerischen Integritätsbemühungen zu begegnen und Vertrauen und Glaubwürdigkeit durch ein konsequentes und nachvollziehbares Handeln entsprechend der Unternehmenswerte zu schaffen. Denn gerade bei Entscheidungen im Angesicht von Widerständen, wie sie mit einer Krisensituation einhergehen, zeigt sich der Wert der Integrität besonders deutlich.<sup>14</sup>

Integrität wird in einer Krise demnach besonders auf die Probe gestellt. Gleichzeitig sind die Anforderungen, die im Umgang mit der Pandemie an die Unternehmen gestellt werden in mehrerlei Hinsicht vergleichbar mit denen, die integritätsorientiertes Handeln von Unternehmen verlangt. So weisen viele Problemstellungen im Zuge der Ausbreitung des Coronavirus dilemmatische Strukturen auf, die das konzertierte Handeln vieler bedürfen, um erfolgreich zu sein, während ein Abweichen für den Einzelnen oft mit Vorteilen verbunden sein kann. Ebenso sind Integritätsfragen oft dadurch gekennzeichnet, dass der gute Wille weniger Einzelner nicht zu einer Lösung des Problems führt, etwa wenn es sich um Fragen der Korruptionsbekämpfung, der Arbeitsbedingungen in einer Branche oder der Nachhaltigkeit handelt. Hier geht das einzelne Unternehmen bei konsequenter Einhaltung seiner Werte wie beispielsweise Transparenz im Geschäftsumgang oder Langlebigkeit seiner Produkte zuweilen das Risiko ein, dass es Wettbewerbsnachteile aufgrund seines wertebasierten, nicht-opportunistischen Standpunkts erleidet.

Eine weitere Ähnlichkeit ist in der erforderlichen Schnelligkeit und Brisanz zu sehen, mit der Entscheidungen in Krisen, aber auch in integritätsrelevanten Situationen häufig zu treffen sind. So ist bei einem unlauteren Geschäftsangebot oft innerhalb weniger Minuten oder Stunden zu entscheiden, ob

---

<sup>14</sup> Vgl. u.a. Worden 2003, S. 43; Maak 2008, S. 362.

dieses angenommen, abgelehnt oder gar gemeldet wird und auf Verfehlungen des Unternehmens, die öffentlich geworden sind, muss in der Regel unverzüglich reagiert werden. In ähnlicher Weise standen zu Beginn der Coronakrise in Deutschland Unternehmen vor zahlreichen Entscheidungen, die krisenbedingt und zugleich integritätsrelevant waren: Werden die Mitarbeiter aufgrund sinkender Absätze in Kurzarbeit geschickt und wenn ja, unter welchen Konditionen? Werden erteilte Aufträge von Lieferanten nicht mehr bezahlt und abgenommen? Werden Mietstundungen verlangt? Wird eine Dividende ausgezahlt und wenn ja, in welcher Höhe? Bei den meisten dieser Entscheidungen, zu denen es erst durch die Krisensituation gekommen ist, spielen moralische Werte wie Fairness oder Loyalität, aber auch ökonomische Werte wie etwa Produktivität, Effizienz sowie schlichtweg der Unternehmenserhalt eine Rolle und müssen zu einem Ausgleich gebracht werden. Einem Unternehmen, dessen Belegschaft routiniert darin ist, Unternehmenswerte in Entscheidungen zum Ausgleich zu bringen, wird es womöglich leichter fallen, hier zügig und verantwortungsvoll handlungsfähig zu sein.

Kennzeichnend für Entscheidungssituationen in der Coronakrise sowie auch für integritätsrelevante Entscheidungen sind nicht zuletzt die zumeist längerfristigen und erheblichen Auswirkungen für die jeweiligen Betroffenen. Bei Integritätsfragen geht es wie anfangs ausgeführt häufig um die Auswirkungen des eigenen Handelns auf andere. Gleiches gilt für Entscheidungen im Zuge der Coronapandemie. Beide Kontexte verlangen, die Folgen des Handelns für andere zu reflektieren und in der Entscheidungsfindung angemessen zu berücksichtigen. So standen unter anderem Textilhersteller in großem Umfang vor dem Problem, dass deren Absatz schlagartig einbrach während die teilweise wöchentlich neuen Kollektionen weiterhin produziert wurden oder bereits waren und sich in den Lagern stapelten – aufgrund der Schnellebigkeit der Branche ohne Aussicht noch je in den Verkauf zu kommen.<sup>15</sup> Dieser massive Umsatzeinbruch und das damit zusammenhängende Risiko, in Liquiditätsprobleme zu geraten, musste abgewogen werden gegen die Folgen von Auftragsstornierungen oder dem Nicht-Bezahlen von Rechnungen für die jeweiligen Lieferanten und deren Angestellte. Entscheidungen in diesem Kontext hatten zum Teil gravierende Auswirkungen für die Beteiligten, nicht nur entlang der Lieferkette, sondern auch bei der Entscheidung für Kurzarbeit in deutschen Betrieben, wo dies die Betroffenen je nach vorigem Verdienst nahe an die Armutsgrenze bringen konnte.<sup>16</sup> Ähnliche Konsequenzen können – unabhängig von der Coronakrise – Entscheidungen der Einkaufsabteilung haben, wenn sie die Bedingungen mit den Lieferanten verhandelt und etwa der Einkaufspreis ein angemessenes Lohnniveau in den unteren Wertschöpfungsstufen ermöglicht oder gerade verhindert. Die Dimension solcher in vielerlei Hinsicht für die Integrität eines Unternehmens relevanten Entscheidungen vergrößert sich in einer Krise letztlich.

#### 4. Herausforderungen der Unternehmensintegrität in der Coronakrise

Die Verbreitung des Coronavirus hat wie beschrieben weitreichende Auswirkungen auf die Wirtschaft und geht mit vielen ökonomisch relevanten Problemen einher, wie dem massiven Einbruch der Nachfrage in vielen Bereichen, Lieferschwierigkeiten in globalen Wertschöpfungsketten, dem Ausfall von Beschäftigten, Störungen der Verkehrsinfrastrukturnetzwerke, aber auch Nachfrageschüben für bestimmte Güter wie Mund- und Nasenschutzmasken oder Produkten des Heimbedarfs.<sup>17</sup> In diesem Kontext ist es die primäre Aufgabe und Verantwortung der Wirtschaft, die auftretenden ökonomischen Probleme so effizient und effektiv wie möglich zu lösen und als Unternehmen den eigenen Beitrag zu einer Bewältigung der wirtschaftlich negativen Auswirkungen der Krise zu erkennen und wahrzunehmen.<sup>18</sup> Dies bedeutet in vielen Fällen, klassische betriebswirtschaftliche Aufgaben im Kontext der Krise zu erfüllen, wie die Aufrechterhaltung von Lieferketten und die Weiterproduktion von wichtigen Gütern, und umfasst letztlich aber auch die ökonomische Sicherung des Fortbestehens des Unternehmens.

---

<sup>15</sup> Vgl. u.a. Hetzke 2020.

<sup>16</sup> Vgl. u.a. Schönball 2020.

<sup>17</sup> Vgl. Bofinger et al. 2020, S. 4ff; IMF 2020.

<sup>18</sup> Vgl. Schilcher 2020.

Gleichzeitig kommt den Unternehmen in einer solchen für Gesundheit und Leben der Menschen folgenreichen Krise aber auch eine moralische Verantwortung zu, die sowohl die entstehenden Herausforderungen auf individueller Ebene als auch auf gesellschaftlicher Ebene umfasst. Hier sind unter anderem folgende Fragen von Interesse: Wie begrenzt das Unternehmen die negativen Auswirkungen für die eigenen Beschäftigten sowie die der Zulieferbetriebe? Wie stellt das Unternehmen einen ausreichenden Gesundheitsschutz sowie eine Vereinbarkeit der Arbeit mit erweiterten privaten Pflichten sicher? Welche Zugeständnisse fordert das Unternehmen von seinen Führungskräften und den Anteilseignern? Wie reagiert das Unternehmen auf veränderte Kundenbedürfnisse? Welche Forderungen stellt das Unternehmen an den Staat, welchen Beitrag leistet es für die Gesellschaft? Eine Beantwortung dieser und weiterer Fragen – und ob das Unternehmen hier im ökonomisch und rechtlich Erforderlichen verharrt oder darüber hinausgeht – ist maßgeblich abhängig von den Werten und dem Selbstverständnis des Unternehmens, sie betrifft also dessen Unternehmensintegrität. Die Fragen lassen sich adäquat anhand der unterschiedlichen Beziehungen, die ein typisches Unternehmen zu seinen Stakeholdern pflegt, differenzieren und können je nach Entscheidung des Unternehmens sowohl einen Beleg besonderer Integrität darstellen als auch den moralischen Anspruch des Unternehmens in Zweifel ziehen.

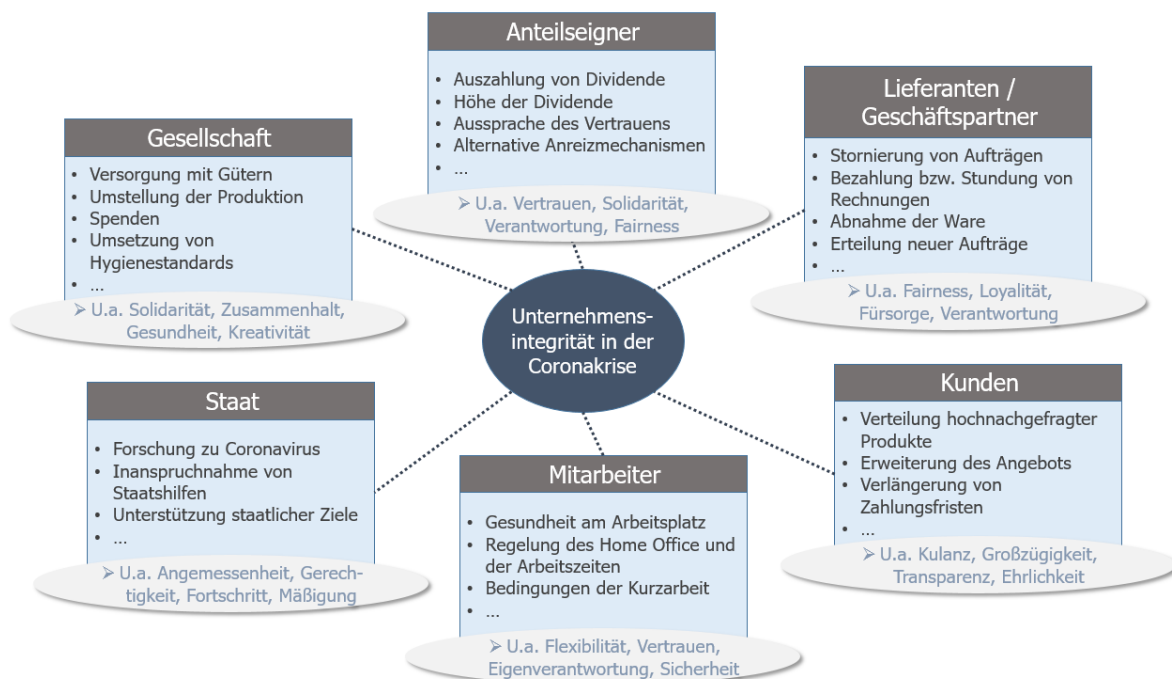


Abb. 2: Themen der Unternehmensintegrität in der Coronakrise und relevante Werte je Stakeholder

Abbildung 2 umfasst wesentliche Stakeholder von Unternehmen, die während der Coronakrise von integritätsrelevanten Entscheidungen des Unternehmens betroffen sein können: Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten bzw. Geschäftspartner, Anteilseigner, die Gesellschaft und der Staat. Je nach Unternehmen und Stakeholdergruppe können hier verschiedene Themen an Relevanz gewinnen und die konkrete Werteausrichtung und Priorisierung von Werten des Unternehmens widerspiegeln. Bei vielen Fragestellungen, mit denen Unternehmen in der Krise konfrontiert werden, zeigt sich, dass es keine klar definierten richtigen oder falschen Antworten gibt, doch gibt es in der Regel Spielraum, der eigene Wertesetzungen für verantwortungsbewusste Entscheidungen erlaubt. Die nachfolgenden Ausführungen sollen verdeutlichen, in welchen Bereichen die Unternehmen während der Corona-Pandemie mit Fragen der Unternehmensintegrität konfrontiert sein können und in welcher Hinsicht neben ökonomischen auch moralische Werte und deren konkrete Umsetzung hier eine Rolle spielen können. Mit einigen Beispielen wird belegt, wie Unternehmen ihren ethisch-normativen Ansprüchen nachgekommen sind oder sogar über die zugeschriebene bzw. selbst vertretene Verantwortung hinausgegangen sind.

## **Mitarbeiter**

In der Beziehung von Unternehmen zu ihren Mitarbeitern sind aufgrund der Corona-Pandemie und den damit einhergehenden Restriktionen wie Kontaktbeschränkungen Fragen rund um die Organisation von Arbeit relevant geworden. So haben viele Unternehmen ihre MitarbeiterInnen im Sinne des Gesundheitsschutzes soweit möglich in das Homeoffice geschickt und Arbeitszeitregelungen flexibilisiert, die etwa die Vereinbarkeit der Arbeit mit einer gleichzeitigen Betreuung von Kindern zu Hause erleichtern sollen. Im Umgang mit Mitarbeitern stellen sich Fragen, die Unternehmenswerte wie Fürsorge, Flexibilität, Vertrauen, Eigenverantwortung oder Sicherheit betreffen können, wenn unter anderem entschieden wird: Wie flexibel werden Homeoffice-Regelungen gestaltet (feste Anfangszeiten, verpflichtende Teilnahme an digitalen Meetings mit Kamerabild usw.)? Wieviel Kontrolle wird ausgeübt (Kontrolle des Einloggens und der Präsenz bzw. Abwesenheit in digitalen Tools zur Zusammenarbeit, strikte Prozessvorgaben usw.)? Hier kann es auch zu Wertekonflikten kommen, wenn möglicherweise eine von der Mitarbeiterschaft gewünschte Flexibilisierung der Arbeitszeiten und -weisen zu einer Erhöhung von Compliance-Risiken beiträgt, weil etwa die notwendige IT-Sicherheit oder der Datenschutz ohne klare Vorgaben nicht gewährleistet werden kann. Dies ist vor allem dann problematisch, wenn die betreffenden Rechts- oder Compliance-Abteilungen ohnehin durch eine geringere Belegschaft aufgrund von Arbeitszeitreduzierung, Ausfällen oder einem Einstellungsstopp belastet sind. Des Weiteren kann sich die Frage stellen, wie mit der Neigung zu Überstunden im Homeoffice umgegangen wird, wenn Mitarbeiter ihre Produktivität in Abwesenheit ihrer Vorgesetzten unter Beweis stellen möchten – oder umgekehrt ihrer Arbeit nicht mehr effizient nachgehen. Klare Arbeitszeitbegrenzungen bzw. virtuelle Präsenzzeiten können hier hilfreich und fair sein, auch wenn sie die Flexibilität verringern. An diesem Fall zeigt sich, dass je nach Teamzusammensetzung unterschiedliche Lösungen verantwortungsvoll sein können. Gleiches gilt für die Frage, wann die Mitarbeiter (u.a. der Verwaltung) wieder ins Büro kommen dürfen oder sogar sollen – teilweise aus guten Gründen des Zusammenhalts und der Solidarität etwa mit der Produktionsbelegschaft. Diese Auslegung der Werte kann allerdings dem Gesundheitsschutz oder der Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Krisenzeiten entgegenstehen.

Eine weitere zentrale Frage für viele Unternehmen in der Coronakrise ging mit der Entscheidung für oder gegen Kurzarbeit und deren Ausgestaltung und Dauer einher. Die Folgen von Kurzarbeit sind für zahlreiche Mitarbeiter gravierend, gerade im Niedriglohnssektor, weshalb die Verantwortung der Unternehmen hier besonders hoch ist und sich einige Unternehmen für eine freiwillige und über die staatlichen Leistungen hinausgehende Aufstockung des Kurzarbeitergelds entschieden haben.<sup>19</sup> Durch eine Verkürzung der Arbeitszeiten und des damit auszahlenden Lohns sowie in vielen Fällen dem Streichen von Prämien wie Urlaubsgeld etc. konnten oft Kündigungen reduziert oder vermieden werden und das Überleben des Betriebs und der damit zusammenhängenden Arbeitsplätze zumindest kurzfristig sichergestellt werden. Hier stellen sich Fragen nach der Transparenz und Gerechtigkeit der gewählten Lösungen und inwiefern Unterstützungsangebote (beispielsweise in Form von Beratung, Sonderzahlungen u.ä.) und offene Kommunikation den Mitarbeitern (Planungs-)Sicherheit geben konnten. An vielen Stellen wird sich vermutlich erst langfristig und im weiteren Verlauf der Krise zeigen, ob hier gerechte Lösungen gefunden wurden und sich die Einschränkungen für den Einzelnen gelohnt haben.

## **Kunden**

Die Beziehung von Unternehmen zur Stakeholdergruppe der Kunden ist während der Corona-Pandemie von viel Unsicherheit geprägt, da Kundschaften teilweise vom einen auf den anderen Tag ersatzlos weggebrochen sind (u.a. in der Gastronomie oder dem Kultursektor) und in anderen Bereichen die Nachfrage das Angebot bei Weitem übertroffen hat (z.B. Desinfektionsmittel). Hier konnten und mussten sich Unternehmen zu Werten wie Kulanz, Großzügigkeit und Zuverlässigkeit positionieren. So haben

---

<sup>19</sup> Eine Aufstockung des Kurzarbeitergeldes haben etwa die Restaurantketten McDonald's und Café del Sol vorgenommen (Kendal 2020).

sich Unternehmen etwa kulant hinsichtlich der Stornierung und Rückzahlung von bereits gekauften Tickets gezeigt – aber teilweise viel Zeit für die Umsetzung gebraucht.<sup>20</sup> Da ausgelöst durch die angespannte wirtschaftliche Lage und Kurzarbeit viele Kunden im Geschäfts- oder Privatbereich in Zahlungsschwierigkeiten kamen, stellte sich auch die Frage nach der Verlängerung von Zahlungsfristen oder dem Aussetzen von Mahnschreiben. Einige Anbieter von hochnachgefragten Produkten, die Menschen direkt vor dem Virus schützen, erhöhten die Preise teilweise massiv.<sup>21</sup> Die Krisensituation zur Profitmaximierung zu nutzen, scheint in jedem Fall moralisch fragwürdig. Schwieriger war es für viele Produzenten (z.B. von medizinischer Schutzkleidung), die teilweise weit über das Angebot hinausgehende Nachfrage so zu bedienen, dass die Produkte dort ankamen, wo sie am nötigsten gebraucht wurden (z.B. Krankenhäuser).

Einige Unternehmen sind durch besonders großzügige Angebote aufgefallen, indem sie Dienste beispielsweise (zwischenzeitig) kostenlos zur Verfügung stellten oder erweiterten.<sup>22</sup> Bei derartigen Aktionen bleibt allerdings die Frage offen, ob diese auf den ersten Blick guten Taten ernsthafter Ausdruck des Verantwortungsbewusstseins des Unternehmens bzw. dessen Führung sind oder vielmehr einen marketingstrategischen Coup darstellen – oder aber beides. Kritisch ist in jedem Fall zu bewerten, wenn solche Angebote später auf nicht-transparente Weise in kostenpflichtige Abonnements oder anderweitige Abhängigkeiten münden oder bloß als Instrument zur umfangreichen Sammlung von Daten über ihre Kunden missbraucht werden. Hier sind Werte wie Authentizität und Ehrlichkeit von besonderer Bedeutung, die etwa durch offene Kommunikation und Opt-In- bzw. Opt-Out-Lösungen hinsichtlich der Datenverwertung umgesetzt werden können.

### ***Lieferanten / Geschäftspartner***

Seit Verbreitung der Corona-Pandemie sind viele Unternehmen stark von den negativen ökonomischen Auswirkungen betroffen, was sich zwangsläufig auch auf deren Geschäftspartner, Zulieferbetriebe bzw. die gesamte Lieferkette auswirkt. In diesen Beziehungen werden allerdings sehr unterschiedliche Wege gewählt, wodurch der grundsätzliche Spielraum der Unternehmen im Umgang mit ihren Lieferanten deutlich wird. Hier stehen Werte wie Fairness, Loyalität, Fürsorge und Verantwortung auf dem Spiel. So haben viele Unternehmen auf den massiven Nachfrageeinbruch mit Auftragsstopps sowie einer Stornierung von bereits vergebenen Aufträgen reagiert und teilweise ihren Lieferanten bereits produzierte Ware nicht mehr abgenommen, was diese und deren Angestellte in große Schwierigkeiten brachte.<sup>23</sup> Obwohl teilweise auch den Arbeitern in ausländischen Zulieferbetrieben (z.B. in Bangladesch) bei Verkürzung der Arbeitszeit gesetzlich ein Teil des Lohns zusteht, haben sich die jeweiligen Auftragsunternehmen hieran oft nicht beteiligt.<sup>24</sup> Neben den Interessen der Lieferanten und deren Angestellten mussten hier allerdings auch die Interessen der Mitarbeiter in den Auftragsunternehmen Berücksichtigung finden, was zu schwierigen Abwägungsprozessen führen kann. Ein wesentlicher Unterschied besteht jedoch darin, dass eine signifikante Lohnkürzung bzw. -streichung oder gar ein Arbeitsplatzverlust für einen Arbeiter in Ländern der Zulieferbetriebe oft bedeutet, sich und seine Familie nicht mehr ernähren zu können.<sup>25</sup>

<sup>20</sup> Siehe diesbezüglich z.B. die sehr verspätete Rückzahlung von Flugtickets durch Fluggesellschaften wie die Lufthansa (Zeit Online 2020).

<sup>21</sup> So sind die Preise für FFP2-Atmungsmasken teilweise um 3000% gestiegen (Manager Magazin 2020a).

<sup>22</sup> So z.B. der Videokonferenzanbieter Zoom, der für Bildungseinrichtungen Sonderlizenzen erteilte (Rückwart 2020). Ebenso hat der Medienkonzern Sky sein Film- und Serienangebot für alle Kunden freigeschaltet und die Telekom verschenkte Datenvolumen (Kendal 2020).

<sup>23</sup> Entsprechend sind in der Modebranche u.a. Inditex, Takko, Primark und C&A vorgegangen. Möglich ist dies oft durch entsprechende Klauseln in den Verträgen, die bei höherer Gewalt wie einer Pandemie einen sofortigen Auftragsstopp erlauben (Klawitter 2020). So sind allein in der Textilbranche in Bangladesch bis Ende April 2020 coronabedingt Auftragsstopps im Wert von über 3 Mrd. US-Dollar erfolgt, von denen knapp 2,3 Mio. Arbeiter betroffen waren (BGMEA 2020).

<sup>24</sup> Anner 2020, S. 6.

<sup>25</sup> Klawitter 2020.



Von einigen Unternehmen wurde im Umgang mit Lieferanten hingegen ein Weg gewählt, der Werte wie Loyalität und Fairness zum Ausdruck bringt: sie sagten ihren Lieferanten zu, bereits erteilte und sich in Produktion befindende Bestellungen weiterhin abzunehmen und zu bezahlen oder gingen sogar teilweise so weit, die Geschäftsbeziehung gezielt durch die Erteilung neuer Aufträge aufrechtzuerhalten.<sup>26</sup> In der Textilbranche stellt auch die Bereitstellung von Hilfspaketen für Wanderarbeiter oder Baumwollbauern eine Möglichkeit dar, Solidarität mit Arbeitern in der Lieferkette zu zeigen.<sup>27</sup> Im Umgang mit Geschäftspartnern wie Vermietern von Büro-, Lager-, Produktions- und Verkaufsräumen stellte sich für Unternehmen die Frage, ob sie von der Möglichkeit der Mietstundung Gebrauch machen, um somit laufende Kosten kurzfristig zu senken und eine höhere Liquidität zu erreichen. Gerade Kleinst- und Kleinunternehmen mit zwangsmäßig geschlossenen Ladenlokalen ohne Online-Handel nutzten diese Option der zwischenzeitlichen Kostensenkung, doch auch Großunternehmen scheuten zunächst nicht, von diesem Recht Gebrauch zu machen.<sup>28</sup> Andere Unternehmen einigten sich mit ihren Vermietern darauf, die Mietkosten für geschlossene Geschäfte zu teilen.<sup>29</sup> Hier stellt sich für ein Unternehmen die unternehmensethische Frage, welche Schritte es aufgrund der Ausnahmesituation in einer Krise rechtfertigen und mit Verständnis seitens seiner Stakeholder und der Öffentlichkeit rechnen kann, aber auch wo die Grenzen der Angemessenheit verlaufen.

### ***Anteilseigner***

Für börsennotierte Unternehmen fiel die zunehmende Verbreitung des Coronavirus sowie der damit verbundene Lockdown in die Zeit der Jahreshauptversammlungen und die dort anstehende Verkündung der diesjährigen Dividendenzahlung. Für die Stakeholdergruppe der Anteilseigner muss die Unternehmensführung daher abwägen, wieviel Solidarität, Verständnis und Vertrauen sie von ihnen erwarten bzw. ihnen gut begründet abverlangen kann, wenn von der erwartungsgemäßen Dividende aufgrund der Krise signifikant abgewichen wird. Diese Entscheidung betrifft sowohl die grundsätzliche Frage zur Auszahlung einer Dividende als auch zu deren Höhe und ist in besonderem Maße abhängig von dem Ausmaß der coronabedingten Auswirkungen auf das Unternehmen. In den Abwägungsprozess fließt gleichzeitig ein, dass Einschnitte in der Dividende – neben dem damit verbundenen ökonomisch relevanten Signalcharakter – ebenfalls negative soziale Auswirkungen für die betroffenen Aktienhalter haben können, wenn dies beispielsweise Kleinanleger oder Pensionsfonds sind, die mit ihren Erträgen Rentenzahlungen finanzieren.<sup>30</sup>

Bei einem starken Umsatzeinbruch, verbunden z.B. mit der Einführung von Kurzarbeit und der Inanspruchnahme von staatlichem Kurzarbeitergeld, ist die Auszahlung einer Dividende an die Aktionäre allerdings stark zu hinterfragen. Investoren gehen mit dem Kauf von Aktien stets ein Risiko ein, das im Erfolgsfall belohnt wird, aber keine Garantie auf regelmäßige oder gar hohe Dividendenzahlungen bietet. Bei einer schwierigen wirtschaftlichen Lage, die etwa den Mitarbeitern Einschnitte abverlangt, scheint es verantwortlich, dass auch die Anteilseigner zur Entlastung bzw. Sicherung des Unternehmens beitragen. Die deutsche Finanzaufsicht BaFin hat sogar die Empfehlung ausgesprochen, dass Banken keine Dividenden und Gewinne ausschütten sollten, da sie eine zentrale Aufgabe bei der Bewältigung der Coronakrise innehätten und dazu gut kapitalisiert sein müssten.<sup>31</sup> In Frankreich wurden alle Unternehmen mit einer staatlichen Beteiligung zu einem einstweiligen Verzicht auf Gewinnbeteiligungen aufgerufen.<sup>32</sup> Die Entscheidung von Vorstand und Aufsichtsrat über die

---

<sup>26</sup> Siehe als Positivbeispiel z.B. das Einzelhandelsunternehmen Tchibo (Klawitter 2020).

<sup>27</sup> Vgl. Kerbusk 2020.

<sup>28</sup> Der Sportartikelhersteller Adidas war im März 2020 in den Schlagzeilen aufgrund der Ankündigung, die Mietzahlungen für seine Ladengeschäfte auszusetzen, was viele Vermieter in ökonomische Bedrängnis gebracht hätte. Nach einigen Tagen nahm Adidas die Ankündigung wieder zurück und entschuldigte sich für diesen Fehler – mit Verweis auf die Unternehmenswerte Fairness und Teamgeist (Adidas AG 2020).

<sup>29</sup> Siehe z.B. die Otto Group (Kerbusk 2020).

<sup>30</sup> Vgl. Pletter/Tatje 2020.

<sup>31</sup> BaFin 2020.

<sup>32</sup> Linke 2020.

Auszahlung einer Dividende sollte also eine (zukünftige) Inanspruchnahme von staatlicher Hilfe berücksichtigen und vom Wert der Fairness sowohl gegenüber den Investoren als auch übrigen Stakeholdern des Unternehmens, wie etwa im Falle von Staatshilfe den Steuerzahlern, geprägt sein. Zu überlegen sind hier auch alternative Belohnungsmechanismen wie beispielsweise eine Aktien-Dividende, bei welcher der Dividendenbetrag in Form neuer Aktien verteilt wird.<sup>33</sup>

### ***Gesellschaft***

Die Gesellschaft als eigene Stakeholdergruppe eines Unternehmens ist naturgemäß schwieriger systematisch zu erfassen als dies bei anderen, direkteren Stakeholdern des Unternehmens der Fall ist. Dennoch stellt sie gerade in einer nationalen bzw. globalen Ausnahmesituation eine wichtige Gruppe dar, die für die hier diskutierten unternehmensethischen Aspekte auf die Bürger in Deutschland begrenzt werden soll. Im Wesentlichen geht es hierbei um die Frage, welche gesellschaftliche Verantwortung den Unternehmen in dieser Situation zukommt und wie sie diese wahrnehmen können, um wichtigen gesellschaftlichen Werten wie Solidarität, Zusammenhalt, Großzügigkeit oder in dieser Krise spezifisch dem Wert der Gesundheit gerecht zu werden. So ist es zunächst eine zentrale Aufgabe, für ein angemessenes Hygienekonzept zu sorgen, sodass Unternehmensmitarbeiter keine Verbreiter des Virus am Arbeitsplatz, aber insbesondere auch außerhalb des Arbeitskontextes werden.<sup>34</sup> Auch kann es als essenzieller Beitrag zum gesellschaftlichen Zusammenhalt und Wohlstand angesehen werden, den Erhalt des Unternehmens und der damit verbundenen Arbeitsplätze sowie der ggf. gesellschaftlich relevanten Zurverfügungstellung von Produkten oder Dienstleistungen zu einem angemessenen Preis sicherzustellen – dies sind Kernaufgaben von Unternehmen, deren Wahrnehmung gerade angesichts der Herausforderungen in einer Krise (Störungen in Lieferketten und der Verkehrsinfrastruktur, Einbruch oder Explosion der Nachfrage, Forderungen nach Flexibilisierung durch Mitarbeiter aufgrund von Kita- und Schulschließungen, usw.) große Bedeutung erlangt.

Auf weitergehende Anforderungen haben Unternehmen je nach eigenen Möglichkeiten, aber auch Verantwortungsbewusstsein sehr unterschiedlich reagiert:<sup>35</sup> von der klassischen Geldspende (z.B. für betroffene Mitarbeiter)<sup>36</sup>, über Sachspenden (z.B. Alkohol zur Herstellung von Desinfektionsmittel)<sup>37</sup> bis hin zur Umstellung der Produktion auf dringend benötigte Güter (z.B. Mund- und Nasenschutzmasken oder Schutzkleidung)<sup>38</sup>. Die Vereinten Nationen rufen Unternehmen weltweit gar dazu auf, ihre Infrastruktur und Geschäftsmodelle nach den Erfordernissen in der Krise auszurichten.<sup>39</sup> Des Weiteren haben einige Unternehmen ihre Dienste, nach denen der gesellschaftliche Bedarf im Zuge der Coronakrise gestiegen ist, kostenfrei oder vergünstigt zur Verfügung gestellt.<sup>40</sup> Es zeigt sich, dass es verschiedene Weisen gibt, einen Beitrag zu gesellschaftlich relevanten Problemen in der Krise zu leisten und es hier auch auf die Kreativität und den Gestaltungswillen der Unternehmen selbst ankommt, um zum Zusammenhalt in der Krise beizutragen. Zur besonderen Herausforderung konnte in diesem Kontext die Entscheidung werden, welchen Kunden die produzierte Ware verkauft wurde, wenn die Nachfrage weit über dem Angebot lag und zudem ein für die Bewältigung der Pandemie kritisches Gut darstellte,

---

<sup>33</sup> Bucker 2020.

<sup>34</sup> Hier kann als Negativbeispiel der Fleischwarenproduzent Tönnies genannt werden, in dessen Produktionsstätten sich mutmaßlich u.a. wegen geringer Frischluft mehr als 1.500 Mitarbeiter mit COVID-19 angesteckt haben und das Virus auch außerhalb der Fabrik verbreiteten (Spiegel Online 2020).

<sup>35</sup> Siehe hierzu umfassend Müller 2020 sowie die Zusammenstellung von Beispielen auf der Website [www.csr-corona.de](http://www.csr-corona.de).

<sup>36</sup> Der Streaming-Dienst Netflix hat z.B. eine Spende in Höhe von 100 Mio. US-Dollar für arbeitslose Mitarbeiter der Entertainment-Branche zur Verfügung gestellt (Kendal 2020).

<sup>37</sup> Mehrere Getränkehersteller spendeten Alkohol für die Herstellung von Desinfektionsmittel, u.a. die Unternehmen Mast-Jägermeister und Klosterfrau Healthcare (n-tv 2020).

<sup>38</sup> Erlinger 2020.

<sup>39</sup> United Nations 2020, S. 7.

<sup>40</sup> Beispielsweise wurden Logistikstrukturen zur Verfügung gestellt, um die öffentliche Verwaltung bei der Beschaffung von Schutzmaterialien zu unterstützen sowie digitale Übungsunterlagen von einem Schulbuchverlag kostenfrei zugänglich gemacht (Schilcher 2020).

wie z.B. Beatmungsgeräte. Auch die Preisbildung wird hier zu einem gesellschaftlich relevanten Faktor, wenn öffentliche Gelder für stark überteuerte Produkte ausgegeben werden müssen. Unternehmen können ihrer gesellschaftlichen Verantwortung nachkommen, wenn sie nicht aus der Not in der Krise Profite schlagen, sondern im Gegenteil mit Großzügigkeit und einer Orientierung am Gemeinwohl überzeugen.

### ***Staat***

Nicht zuletzt haben Unternehmen eine Verantwortung gegenüber dem Staat, die im Kern darin besteht, geltende Gesetze zu beachten, aber ebenso umfasst, die staatlichen Akteure mit Expertise und Sachverstand zu unterstützen und in angemessener Weise wirtschaftliche Ziele und staatliche sowie gesellschaftliche Interessen in Einklang zu bringen. Dies bedeutet in Zeiten der Coronakrise unter anderem, die staatlichen Bemühungen zur Eindämmung der Pandemie so gut wie möglich zu unterstützen, sei es durch die gewissenhafte Umsetzung von Hygienemaßnahmen oder aber auch durch die während des Lockdowns notwendige kurzfristige Anpassung oder Einstellung der Geschäftsaktivitäten, womit letztlich der Gesundheit der Bürger gedient werden soll (siehe hierzu den vorigen Abschnitt). Für forschende Unternehmen im Gesundheits- und Pharmasektor kommt zudem im Sinne des medizinischen Fortschritts die Verantwortung hinzu, eine Ausweitung der Forschungsaktivitäten auf Mittel zur Bekämpfung bzw. Prävention von COVID-19 zu prüfen und sich im Ringen der Unternehmen und Staaten um die schnellste Lösung verantwortungsvoll zu positionieren.<sup>41</sup> Für alle Unternehmen gilt grundsätzlich die Aufforderung der Vereinten Nationen, „to provide financial and technical support to governments by contributing to the COVID-19 Solidarity Response Fund“<sup>42</sup>.

Für viele durch den Lockdown in wirtschaftliche Bedrängnis gebrachte Unternehmen stellte bzw. stellt sich zudem die Frage nach der Inanspruchnahme staatlicher Unterstützung, um die Zeiten geringerer oder vollständig ausgefallener Einnahmen zu überbrücken. In diesem Kontext werden Werte wie Angemessenheit, Gerechtigkeit oder auch Mäßigung relevant. Der Ruf nach Staatshilfen bzw. konjunkturellen Maßnahmen für die eigene Geschäftstätigkeit oder Branche<sup>43</sup> sollte in einem angemessenen Verhältnis zu anderen staatlich finanzierten Maßnahmen für von der Krise Betroffene stehen – eine pauschale und undifferenzierte Privilegierung einzelner Wirtschaftszweige scheint schwer zu rechtfertigen.<sup>44</sup> Bei einer Inanspruchnahme von Hilfen durch den Staat, etwa durch die Nutzung des Kurzarbeitergeldes oder die Aufnahme eines KfW-Kredits, liegt es in der Verantwortung der Unternehmen, auch einen substanziellen eigenen Beitrag zur Überbrückung der Krise zu leisten und die Last so weit wie möglich zwischen den verschiedenen Stakeholdern (Unternehmensleitung, Investoren, Mitarbeiter, Staat etc.) gleichmäßig zu verteilen. Für Unternehmen, die im zurückliegenden Zeitraum hohe Gewinne gemacht haben, stellt sich die Frage nach der Angemessenheit bei der Inanspruchnahme staatlicher Unterstützung in besonderem Maße.

Unternehmensethisch besonders brisant ist in diesem Kontext ebenfalls, wie Unternehmen ihre Verantwortung, staatliche Ziele wie die Eindämmung des Klimawandels zu unterstützen, in Zeiten einer Krise wahrnehmen. Stellen sie ihre Planungen etwa für Klimaneutralität zurück und kürzen Budgets des CSR- und Nachhaltigkeitsmanagements? Während einige Wirtschaftsvertreter fordern, die Klimapolitik

---

<sup>41</sup> Positiv sind hier die Kooperationen zwischen großen Pharmakonzernen und kleinen Biotechfirmen zu erwähnen, die durch die Coronakrise stark ausgeweitet wurden (Tatje 2020). Es sei aber auch auf den Pharmakonzern Gilead Sciences verwiesen, der den USA im Juni 2020 einen Großteil der in den nächsten Monaten verfügbaren Produktionsmenge des Corona-Medikaments Remdesivir verkauft hat, wodurch es zu Versorgungsengpässen in Europa hätte kommen könnte (Manager Magazin 2020b).

<sup>42</sup> United Nations 2020, S. 7.

<sup>43</sup> Diverse Interessenverbände der deutschen Immobilienwirtschaft forderten staatliche Hilfszahlungen für entgangene Mietzahlungen während in anderen Ländern Immobilienbesitzer freiwillig auf vertraglich vereinbarte Miete verzichteten, um etwa den Einzelhandel in der Zeit des Lockdowns zu unterstützen – finanziert beispielsweise durch eine Kürzung der Dividende an die Aktionäre (Haimann 2020).

<sup>44</sup> Entsprechendes hatten Vertreter der Autoindustrie mit dem Ruf nach Konjunkturmaßnahmen gefordert, die den Kauf von Autos unabhängig von der Antriebsart förderten (WirtschaftsWoche 2020).

im Zuge der Corona-Pandemie zu hinterfragen und Zielvorgaben für die Wirtschaft zu verschieben<sup>45</sup>, fordern andere die Politik dazu auf, staatliche Konjunkturprogramme dazu zu nutzen, die Wirtschaft zukunftsfähiger zu machen und den European Green Deal ambitioniert auszugestalten.<sup>46</sup> Die Unternehmen können die aktuellen Umstellungen als Chance nutzen, wichtige Maßnahmen für nachhaltigere Wirtschaftsmodelle dauerhaft zu verankern, wie etwa Möglichkeiten des Homeoffice fest zu etablieren oder die Dienstreisen zu verringern. In solchen Positionierungen während einer Krise zeigt sich, ob zuvor geäußerte Ambitionen etwa in Bezug auf Nachhaltigkeitsziele oder auch andere Wertsetzungen von Unternehmen ernst gemeint sind und sie ihren eigenen Ansprüchen und ihrer Integrität nachkommen oder nicht.

## 5. Fazit

Während die Coronakrise Unternehmen wie dargestellt in vielerlei Hinsicht vor Herausforderungen stellt, bietet sie ihnen gleichzeitig die Chance, den eigenen Unternehmenswerten Ausdruck zu verleihen und im besten Fall die Mitarbeiterschaft und weitere Stakeholder an das Unternehmen zu binden. Eine organisatorisch und unternehmenskulturell fest verankerte Integritäts- und Werteorientierung kann helfen, die in einer Krise auftretenden Fragestellungen schneller und mit größerer Zustimmung zu beantworten.<sup>47</sup> Wichtig sind hierfür unter anderem eine offene Kommunikation und klare Haltung, die die Bedürfnisse aller betroffenen Stakeholder in den Blick nimmt. Ziel sollte dabei stets sein, das Vertrauen der Beteiligten unternehmensintern und -extern sowie damit auch volkswirtschaftlich zu sichern.<sup>48</sup> Neben den Möglichkeiten, wie Unternehmen den Interessen der genannten direkten Stakeholder nachkommen können, stehen sie natürlich auch untereinander in Beziehung und können hier gegenseitig Solidarität beweisen.<sup>49</sup> Mit kreativen Lösungen als Unternehmen gemeinsam durch die Krise zu kommen, stärkt nicht nur den Zusammenhalt innerhalb der Wirtschaft, sondern entlastet zugleich sowohl die Politik als auch die Gesellschaft. An dieser Stelle sei jedoch auch erwähnt, dass die Bewältigung der Krise Anstrengungen in allen gesellschaftlich relevanten Bereichen (Politik, Gesundheit, Wirtschaft, Bildung, Zivilgesellschaft usw.) erfordert und die zu verzeichnenden Erfolge sowie Misserfolge von einem Wechselspiel der Entscheidungen und auch gelebten Werte in diesen Sphären abhängen. Die Wirtschaft trägt zwar eine große Verantwortung, kann jedoch langfristig auch bei ehrlicher Integritätsorientierung nicht ohne entsprechende werteorientierte Entscheidungen auf der Gegenseite (z.B. der Kundschaft) einen Beitrag leisten.

Eine wesentliche Herausforderung in der kommenden Zeit wird sein, die in der Krise notwendige Kooperation, Flexibilität, Kreativität und einander entgegengebrachte Wertschätzung aufrechtzuerhalten und dafür zu nutzen, die Wirtschaft insgesamt zukunftsfähiger und resilienter zu machen. In der Coronakrise wurde durch die Bestimmung der Systemrelevanz ausgewählter Bereiche für alle ersichtlich gemacht, welche Unternehmen bzw. Berufe von gesellschaftlich hoher Bedeutung sind – und gleichzeitig, in welchen Bereichen ein geringerer Konsum die Lebensqualität nicht schmälert. In diesem Sinne kann und sollte vielleicht öfter als bisher die Frage gestellt werden: Welche Auswirkungen hat ein Geschäftsmodell auf gesellschaftlich wichtige Werte und wie kann es dazu

---

<sup>45</sup> Welt 2020.

<sup>46</sup> Entsprechendes haben 68 große deutsche Unternehmen in einem Unternehmensappell der Stiftung 2° gefordert (Stiftung 2° 2020). Alternative Fördermodelle, die nicht pauschal große, wenig nachhaltige Geschäftsmodelle über die Krise retten, werden auch deshalb gefordert, weil Nachhaltigkeitspioniere i.d.R. überdurchschnittlich leiden, u.a. aufgrund ihrer höheren Innovationsrisiken (Teucher 2020).

<sup>47</sup> So stellte beispielsweise Alexander Birken, Chef der Otto Group, hinsichtlich der Werteorientierung des Unternehmens fest: „Unsere Werte haben sich durch die Krise nicht geändert.“ (Kerbusk 2020)

<sup>48</sup> Vgl. Bofinger et al. 2020, S. 4.

<sup>49</sup> So sind etwa McDonald's und Aldi eine Personalpartnerschaft eingegangen (Müller 2020); ebenso hat eine erfolgreiche Web- und Marketingagentur einigen Gastronomen an ihrem Stammsitz geholfen, einen Online-Gutscheinverkauf einzurichten und publik zu machen (Schilcher 2020).

beitragen, diese zu fördern bzw. zumindest nicht zu behindern?<sup>50</sup> Wenn diese Dimension von Anfang an mitgedacht wird, werden unternehmensethische Herausforderungen leichter zu lösen und die Unternehmensintegrität – auch in einer Krisensituation – besser zu wahren sein.

---

<sup>50</sup> Der Wirtschaftsethiker Alexander Brink schlägt einen „Wettbewerb der Werte“ vor, nicht der Produkte und Dienstleistungen, in dem sich Unternehmen über konkrete Überzeugungen im Markt differenzieren (Brink 2020).

## Quellenverzeichnis

- Adidas AG (2020): Adidas sagt Entschuldigung. Pressemitteilung, 01.04.2020. Online verfügbar unter <https://www.adidas-group.com/de/medien/newsarchiv/pressemitteilungen/2020/adidas-sagt-entschuldigung/>, abgerufen am 31.08.2020.
- Anner (2020): Abandoned? The Impact of Covid-19 on Workers and Businesses at the Bottom of Global Garment Supply Chains. Research Report, PennState Center for Global Workers' Rights (CGWR).
- BaFin (2020): BaFin bekräftigt ihre Erwartung an Institute, auf Dividendenzahlungen zu verzichten. Pressemitteilung, 30.03.2020. Online verfügbar unter [https://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Pressemitteilung/2020/pm\\_200330\\_corona-krise\\_verzicht\\_dividendenzahlungen.html](https://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Pressemitteilung/2020/pm_200330_corona-krise_verzicht_dividendenzahlungen.html), abgerufen am 31.08.2020.
- BGMEA (2020): Impact of COVID-19 on Bangladesh RME Industry. Bangladesh Garment Manufacturers and Exporters Association (BGMEA), 29.04.2020. Online verfügbar unter <https://www.bgmea.com.bd/>, abgerufen am 31.08.2020.
- Bofinger et al. (2020): Wirtschaftliche Implikationen der Corona-Krise und wirtschaftspolitische Maßnahmen. IW-Policy Paper, 11.03.2020. Online verfügbar unter [https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user\\_upload/Studien/policy\\_papers/PDF/2020/IW-Policy-Paper\\_2020-COVID.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/policy_papers/PDF/2020/IW-Policy-Paper_2020-COVID.pdf), abgerufen am 31.08.2020.
- Brink (2020): „Was wir brauchen, ist ein Wettbewerb der Werte“ – Prof. Dr. Dr. Alexander Brink über die ökonomische Neuorientierung in Post-Corona-Zeiten. Universität Bayreuth, 24.04.2020. Online verfügbar unter <https://www.campus-akademie.uni-bayreuth.de/de/akademie/Presse/News/2020/ Was-wir-brauchen -ist-ein-Wettbewerb-der-Werte - - Prof -Dr -Dr -Alexander-Brink-ueber-die-oekonomische-Neuorientierung-in-Post-Corona-Zeiten/index.html>, abgerufen am 31.08.2020.
- Bücker (2020): Dividenden in Corona-Krise – Gewinnausschüttung trotz Staatshilfe? tagesschau.de, 05.05.2020. Online verfügbar unter <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/boerse/dividende-corona-staatshilfen-101.html>, abgerufen am 31.08.2020.
- Calhoun (1995): Standing for Something. The Journal of Philosophy 92 (5): 235-260.
- Deutsche Bank Group (2019): Verhaltenskodex. Online verfügbar unter <https://www.db.com/ir/de/download/Verhaltenskodex.pdf?kid=Verhaltenskodex.redirect-en.shortcut>, abgerufen am 31.08.2020.
- Erlinger (2020): Umstellung der Produktion – Schutzmasken und Luftbrücke. TextilWirtschaft, 27.03.2020. Online verfügbar unter <https://www.textilwirtschaft.de/business/news/umstellung-der-produktion-schutzmasken-und-luftbruecke-224692>, abgerufen am 31.08.2020.
- Hetzke (2020): Textil- und Modehändler in der Coronakrise – Für neue Kleider fehlt der Anlass. Deutschlandfunk, 27.05.2020. Online verfügbar unter [https://www.deutschlandfunk.de/textil-und-modehaendler-in-der-coronakrise-fuer-neue.3669.de.html?dram:article\\_id=477469](https://www.deutschlandfunk.de/textil-und-modehaendler-in-der-coronakrise-fuer-neue.3669.de.html?dram:article_id=477469), abgerufen am 31.08.2020.
- International Monetary Fund (2020): World Economic Outlook Update, June 2020: A Crisis Like No Other, An Uncertain Recovery.
- Haimann (2020): Nur in Deutschland rufen die Vermieter laut nach Geld vom Staat. Welt, 06.05.2020. Online verfügbar unter <https://www.welt.de/finanzen/immobilien/article207779603/Corona-Miete-Nur-in-Deutschland-rufen-die-Vermieter-laut-nach-Geld-vom-Staat.html>, abgerufen am 31.08.2020.

Kaptein/Wempe (2002): *The Balanced Company. A Theory of Corporate Integrity*. Oxford: Oxford University Press.

Kendal (2020): Solidarität und Eigennutz: Warum Unternehmen in der Corona-Krise ihren Mitarbeitern helfen. Redaktionsnetzwerk Deutschland, 24.03.2020. Online verfügbar unter <https://www.rnd.de/wirtschaft/corona-warum-unternehmen-ihren-mitarbeitern-in-der-krise-helfen-TODLTYLX4NDD7JN3AGDW6AZWTQ.html>, abgerufen am 31.08.2020.

Kerbusk (2020): Otto Group – „Wir haben nichts dagegen, wenn weniger gekauft wird“. DIE ZEIT Nr. 19/2020, 29.04.2020.

Klawitter (2020): Arbeiterinnen in der Modeindustrie – Die Vergessenen der Coronakrise. Spiegel Online, 06.04.2020. Online verfügbar unter <https://www.spiegel.de/wirtschaft/modeindustrie-die-vergessenen-der-corona-krise-a-3107caba-803a-40a9-b3bd-004db5b4ef81>, abgerufen am 31.08.2020.

Linke (2020): Aktionäre sollen wegen Corona auf Dividenden verzichten. BR24, 27.03.2020. Online verfügbar unter <https://www.br.de/nachrichten/wirtschaft/aktionaere-sollen-wegen-corona-auf-dividenden-verzichten.RuRb5qn>, abgerufen am 31.08.2020.

Maak (2008): Undivided Corporate Responsibility: Towards a Theory of Corporate Integrity. *Journal of Business Ethics* 82 (2): 353-368.

Manager Magazin (2020a): Chaos wegen Corona – Schutzmasken bis zu 3000 Prozent teurer. Manager Magazin, 30.03.2020. Online verfügbar unter <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/industrie/coronavirus-preise-fuer-atemschutzmasken-rasant-gestiegen-a-1305818.html>, abgerufen am 31.08.2020.

Manager Magazin (2020b): Trump prescht vor – USA kaufen Großteil der Remdesivir-Produktion auf. Manager Magazin, 01.07.2020. Online verfügbar unter <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/pharma/remdesivir-usa-kaufen-gilead-grossteil-des-corona-heilmittels-ab-a-fdbb5da6-8b23-4343-a3f3-6fb0c39e0572>, abgerufen am 31.08.2020.

Müller (2020): Engagement fürs Gemeinwohl: Die Mutmacher - wie Unternehmen in der Corona-Krise helfen. Manager Magazin, 26.03.2020. Online verfügbar unter <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/industrie/coronavirus-die-mutmacher-diese-unternehmen-helfen-in-der-coronakrise-aus-a-1305730.html>, abgerufen am 31.08.2020.

n-tv (2020): Engpass von Desinfektionsmitteln Getränkehersteller helfen mit Alkohol aus. n-tv, 24.03.2020. Online verfügbar unter <https://www.n-tv.de/wirtschaft/Getraenkehersteller-helfen-mit-Alkohol-aus-article21665561.html>, abgerufen am 31.08.2020.

Paine (1997): Integrity. S. 335-337 in: Werhane/Freeman (Hg.), *The Blackwell Encyclopedia of Management*. Cambridge, MA: Blackwell.

Pletter/Tatje (2020): Frank Appel: "Warum sollen wir das zurückdrehen?". DIE ZEIT Nr. 18/2020, 23.04.2020.

Pollmann (2005): *Integrität. Aufnahme einer sozialphilosophischen Personalie*. Bielefeld: Transcript.

Rückwart (2020): Education-Tools – Sonderkonditionen für Bildungsangebote aufgrund der Corona-Krise. Hochschulforum Digitalisierung, 19.03.2020. Online verfügbar unter <https://hochschulforumdigitalisierung.de/de/blog/sonderlizenzen-corona>, abgerufen am 31.08.2020.

Schilcher (2020): Unternehmen und gesellschaftlicher Zusammenhalt in Zeiten der Corona-Epidemie. Bertelsmann Stiftung, 17.05.2020. Online verfügbar unter <https://blog.vielfaltleben.de/2020/05/15/unternehmen-und-gesellschaftlicher-zusammenhalt-in-zeiten-der-corona-epidemie/>, abgerufen am 31.08.2020.

Schöttl (2018): Integrität in Unternehmen – Konzept, Management, Maßnahmen. Wiesbaden: Springer Gabler.

Schöttl/Ranisch (2016): Compliance- und Integrity-Ansätze in der Unternehmensethik – Normenorientierung ohne Werte oder Werteorientierung ohne Normen? Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik 17(2): 311-325.

Schönball (2020): Corona-Pandemie treibt in die Armut – Zoff um Kurzarbeit legt Probleme der Gebäudereiniger offen. Der Tagesspiegel, 17.04.2020. Online verfügbar unter <https://www.tagesspiegel.de/berlin/corona-pandemie-treibt-in-die-armut-zoff-um-kurzarbeit-legt-probleme-der-gebaeudereiniger-offen/25747740.html>, abgerufen am 31.08.2020.

Spiegel Online (2020): Studie zu Corona-Ausbruch bei Tönnies Ansteckung über acht Meter Entfernung. Spiegel Online, 23.07.2020. Online verfügbar unter <https://www.spiegel.de/wissenschaft/medizin/corona-ausbruch-bei-toennies-so-verbreiteten-sich-die-viren-im-schlachtbetrieb-a-333ad4be-4ebd-4ab0-928f-64ad5173af88>, abgerufen am 31.08.2020.

Stiftung 2° (2020): Für Krisenbewältigung und Zukunftsfähigkeit: Mit einem Klima-Konjunkturprogramm unsere Wirtschaft krisenfester machen. Unternehmensappell, 27.04.2020. Online verfügbar unter <https://www.stiftung2grad.de/wp-content/uploads/2020/04/Appell-Klima-Konjunkturprogramm-1.pdf>, abgerufen am 31.08.2020.

Tatje (2020): Die Weltenretter. DIE ZEIT Nr. 14/2020, 26.03.2020.

Teucher (2020): Corona und Nachhaltigkeit: Wie beeinflusst Covid-19 die nachhaltige Entwicklung? 27.05.2020. Online verfügbar unter <https://www.tinateucher.com/blog/corona-und-nachhaltigkeit-wie-beeinflusst-covid-19-die-nachhaltige-entwicklung/>, abgerufen am 31.08.2020.

United Nations (2020): Shared Responsibility, Global Solidarity: Responding to the socio-economic impacts of COVID-19. United Nations, March 2020. Online verfügbar unter <https://unsdg.un.org/sites/default/files/2020-03/SG-Report-Socio-Economic-Impact-of-Covid19.pdf>, abgerufen am 31.08.2020.

Volkswagen AG (2016): Start der Integritätskampagne: Volkswagen Konzern schärft Verständnis für integriertes und wertebasiertes Handeln, 19.09.2016. Online verfügbar unter <https://www.volkswagenag.com/de/news/2016/9/integrity.html#>, abgerufen am 31.08.2020.

Welt (2020): „Sonderbelastung der deutschen Wirtschaft“ – CDU-Streit über Klimaziele. Welt, 11.04.2020. Online verfügbar unter <https://www.welt.de/politik/deutschland/article207201765/Corona-Krise-CDU-Streit-um-Einhaltung-der-Klimaziele.html>, abgerufen am 31.08.2020.

WirtschaftsWoche (2020): Keine Abwrackprämie für Verbrenner – Autobauer machen gute Miene zum Konjunkturpaket. WirtschaftsWoche, 04.06.2020. Online verfügbar unter <https://www.wiwo.de/politik/deutschland/keine-abwrackpraemie-fuer-verbrenner-autobauer-machen-gute-miene-zum-konjunkturpaket/25887634.html>, abgerufen am 31.08.2020.

Worden (2003): The Role of Integrity as a Mediator in Strategic Leadership: A Recipe for Reputational Capital. Journal of Business Ethics 46 (1): 31-44.

Zeit Online (2020): Corona-Krise: Bundesregierung kritisiert Lufthansa für späte Erstattungen. ZEIT ONLINE, 08.08.2020. Online verfügbar unter <https://www.zeit.de/wirtschaft/unternehmen/2020-08/lufthansa-corona-krise-ticketerstattung-kritik-bundesregierung>, abgerufen am 31.08.2020.