



Flossbach von Storch
RESEARCH INSTITUTE

GESELLSCHAFT & FINANZEN 05/05/2023

Wie politisch soll ein Unternehmen werden?

von MARIUS KLEINHEYER

Zusammenfassung

Der amerikanische Ökonom Albert O. Hirschman beschreibt in seinem Buch „Exit, Voice and Loyalty“¹ die Reaktionsmöglichkeiten auf den Niedergang von Unternehmen und Staaten. Viele Unternehmen, entscheiden sich, wenn sie die Wahl haben, für den „Exit“. „Voice“ spielt dagegen eine kleinere Rolle. Dabei könnte sie als Ausdruck von Loyalität der Kern von Corporate Social Responsibility sein.

Abstract

In his book "Exit, Voice and Loyalty," the American economist Albert O. Hirschman describes the reaction options to the decline of companies and states. Many companies, when given the choice, tend to opt for "exit." "Voice," on the other hand, plays a smaller role. Yet, as an expression of loyalty, it could build the core of corporate social responsibility.

¹ Hirschman, Albert O. (1970) *Exit, Voice, and Loyalty*, Harvard: Harvard University Press.



Warum Unternehmen Exit gegenüber Voice bevorzugen

Hirschman ordnet die Exit-Option als eine genuin ökonomische Reaktion ein. Ein Kunde, der mit einer Leistung nicht zufrieden ist, wechselt den Anbieter und nutzt den Marktwettbewerb, um seinen Wohlstand zu sichern. Gleichzeitig kommuniziert er durch sein Handeln ein wichtiges Signal an den Marktteilnehmer, der ihn als Kunden verliert. Der unterlegene Anbieter muss besser werden. Dieser Mechanismus treibt eine Volkswirtschaft an und ist ganz nebenbei eine sehr elegante Art der Konfliktlösung ohne offene Konfrontation. „It is indirect – any recovery on the part of the declining firm comes by courtesy of the Invisible Hand, as an unintended by-product of the customer’s decision to shift.“²

Damit der Mechanismus funktioniert braucht es zwei Arten von Kunden: Aktive, informierte, preis- oder qualitätsbewusste Kunden und trägere beziehungsweise großzügigere Kunden. Die aktiven Kunden signalisieren den Missstand, die trägeren geben dem Anbieter die Möglichkeit nachzubessern.

„Voice“ wird von Hirschman als eine genuin politische Reaktion kategorisiert. Die Eleganz der Exit-Reaktion fehlt. Der Widerspruch ist direkt, konkret und konfrontativ. „It implies articulation of one’s critical opinions rather than a private “secret” vote in the anonymity of a supermarket.“³ Unter „Voice“ wird jede Form von Widerspruch verstanden, um Veränderungen des Status Quo zu erreichen. Dazu kann eine direkte Beschwerde beim Anbieter aber auch die Mobilisierung der öffentlichen Meinung gehören. „Voice“ ist tendenziell unbequemer, bleibt aber letztlich ein Ausdruck von „Loyalty“, da die Verbindung zum Anbieter bestehen bleibt.

Hirschman konstatiert, dass Ökonomen klassischerweise die Voice-Option ignorieren oder aber fälschlicherweise ihre Bedeutung für ökonomische Entscheidungen aufgrund der Zuordnung in den Bereich der politischen Auseinandersetzung unterschätzen. Dagegen muss heute festgestellt werden, dass in der gesellschaftlichen Realität westlicher Industriegesellschaften spätestens seit den 1970er Jahren „Voice“ nicht nur ein wichtiger Macht- sondern auch Wirtschaftsfaktor geworden ist. „Voice“ ist damit heute mehr als nur die Residualgröße von „Exit“. Mit steigender Erfolgswahrscheinlichkeit der Voice-Option wird sie auch häufiger der Exit-Option vorgezogen. Wird die Voice-Option gewählt, obwohl der „Exit“ möglich ist, ist das ein Ausdruck von Loyalität.

² Hirschman, Albert O. (1970) *Exit, Voice, and Loyalty*, Harvard: Harvard University Press, S.16

³ Hirschman, Albert O. (1970) *Exit, Voice, and Loyalty*, Harvard: Harvard University Press, S. 16



Unternehmen sind keine politischen Akteure. In einer globalisierten Welt ist die Qualität des regulatorischen Umfeldes vergleichbar mit der Produktqualität eines Marktanbieters. Wird ein potentiell schädliches Produkt angeboten, ist es legitim, dem Schaden durch „Exit“ auszuweichen. „Voice“ ist in dieser Situation die viel riskantere und letztlich verantwortungslose Wahl.

Loyalität als Kern der Corporate Social Responsibility

Bevor es aber zu der Situation kommt, dass „Exit“ die einzig verbleibende Wahl wird, lohnt es sich zu fragen, welche Verantwortung Unternehmen selbst für diese Situation tragen. Hätten sie durch Ihre „Voice“ zu einer besseren Situation beitragen können? Ist „Voice“ sogar Teil ihrer gesellschaftlichen Verantwortung?

Gerade weil es tendenziell die informierten und agilen Unternehmen sind, die die Wahl zwischen „Exit“ und „Voice“ haben, kommt ihnen eine besondere Verantwortung zu. Denn sie haben besonderes Wissen, das ihnen eine besonders qualifizierte „Voice“ gibt. Hirschman stellt fest: „As a result of loyalty, these potentially most influential customers and members will stay on longer than they would ordinarily, in the hope or, rather, reasoned expectation that improvement or reform can be achieved “from within”. Thus loyalty, far from being irrational, can serve the socially useful purpose of preventing deterioration from becoming cumulative, as it so often does when there is no barrier to exit.”⁴ Hier liegt der Anknüpfungspunkt zur Corporate Social Responsibility.

Der Wirtschaftsethiker Martin van Broock kritisiert, dass der Aufgabe der Corporate Social Responsibility häufig ein additiver Charakter zugesprochen wird, der über das Kerngeschäft hinausgeht und einen Beitrag einfordert, der über geltende Standards hinausreicht. Unabhängig von möglichen Reputationsgewinnen trägt dieses CSR-Verständnis eine Gefahr in sich: Es wird implizit ein unzulässiger Antagonismus suggeriert, dass Unternehmen neben ihrem eigentlichen Geschäft noch etwas „Gutes“ für die Gesellschaft leisten müssten. „Das Kerndefizit besteht darin, dass unter einem solchen, primär auf gute Taten ausgerichteten Verantwortungsbegriff relevante Konfliktfelder unternehmerischen Handelns weitgehend ausgeblendet bleiben.“⁵ Van Broock schlägt vor, dass ein wichtiger Teil der Corporate Social Responsibility

⁴ Hirschman, Albert O. (1970) *Exit, Voice, and Loyalty*, Harvard: Harvard University Press, S. 77.

⁵ Van Broock, Martin (2012) *Spielzüge – Spielregeln – Spielverständnis*, Marburg: Metropolis Verlag, S.223.



aus Investitionen in das allgemeine Verständnis für das Unternehmensziel und den dafür grundlegenden abstrakten Rahmenbedingungen besteht.⁶

Fazit

Ein Unternehmen, wird seiner gesellschaftlichen Verantwortung bewusst, wenn es nicht auf die Aussprache unbequemer Wahrheiten verzichtet, nur um Konflikten aus dem Weg zu gehen. Bevor das Unternehmen von seiner Exit-Option gebraucht macht, wäre es vor dem Hintergrund seiner besonderen Bedeutung wünschenswert, dass es die „Voice“-Option wählt. Dies muss frühzeitig passieren und dem abstrakten Verständnis der notwendigen Rahmenbedingungen dienen. Daraus folgt eine entschlossenere Einmischung in politische Prozesse seitens vieler Unternehmen.

Die Exit-Option bleibt auch bei diesem Ansatz legitim und nützlich. Verlassen Unternehmen den Standort ist das ein wichtiges Signal für die Politik.

⁶ Van Broock, Martin (2012) *Spielzüge – Spielregeln – Spielverständnis*, Marburg: Metropolis Verlag, S. 233 f.



RECHTLICHE HINWEISE

Die in diesem Dokument enthaltenen Informationen und zum Ausdruck gebrachten Meinungen geben die Einschätzungen des Verfassers zum Zeitpunkt der Veröffentlichung wieder und können sich jederzeit ohne vorherige Ankündigung ändern. Angaben zu in die Zukunft gerichteten Aussagen spiegeln die Ansicht und die Zukunftserwartung des Verfassers wider. Die Meinungen und Erwartungen können von Einschätzungen abweichen, die in anderen Dokumenten der Flossbach von Storch AG dargestellt werden. Die Beiträge werden nur zu Informationszwecken und ohne vertragliche oder sonstige Verpflichtung zur Verfügung gestellt. (Mit diesem Dokument wird kein Angebot zum Verkauf, Kauf oder zur Zeichnung von Wertpapieren oder sonstigen Titeln unterbreitet). Die enthaltenen Informationen und Einschätzungen stellen keine Anlageberatung oder sonstige Empfehlung dar. Eine Haftung für die Vollständigkeit, Aktualität und Richtigkeit der gemachten Angaben und Einschätzungen ist ausgeschlossen. **Die historische Entwicklung ist kein verlässlicher Indikator für die zukünftige Entwicklung.** Sämtliche Urheberrechte und sonstige Rechte, Titel und Ansprüche (einschließlich Copyrights, Marken, Patente und anderer Rechte an geistigem Eigentum sowie sonstiger Rechte) an, für und aus allen Informationen dieser Veröffentlichung unterliegen uneingeschränkt den jeweils gültigen Bestimmungen und den Besitzrechten der jeweiligen eingetragenen Eigentümer. Sie erlangen keine Rechte an dem Inhalt. Das Copyright für veröffentlichte, von der Flossbach von Storch AG selbst erstellte Inhalte bleibt allein bei der Flossbach von Storch AG. Eine Vervielfältigung oder Verwendung solcher Inhalte, ganz oder in Teilen, ist ohne schriftliche Zustimmung der Flossbach von Storch AG nicht gestattet.

Nachdrucke dieser Veröffentlichung sowie öffentliches Zugänglichmachen – insbesondere durch Aufnahme in fremde Internetauftritte – und Vervielfältigungen auf Datenträger aller Art bedürfen der vorherigen schriftlichen Zustimmung durch die Flossbach von Storch AG

© 2023 Flossbach von Storch. Alle Rechte vorbehalten.

IMPRESSUM

Herausgeber Flossbach von Storch AG, Research Institute, Ottoplatz 1, 50679 Köln, Telefon +49. 221. 33 88-291, research@fvsag.com; *Vorstand* Dr. Bert Flossbach, Kurt von Storch, Dirk von Velsen; *Umsatzsteuer-ID* DE 200 075 205; *Handelsregister* HRB 30 768 (Amtsgericht Köln); *Zuständige Aufsichtsbehörde* Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, Marie-Curie-Straße 24 – 28, 60439 Frankfurt / Graurheindorfer Str. 108, 53117 Bonn, www.bafin.de; *Autor* Dr. Marius Kleinheyer; *Redaktionsschluss* 04. Mai 2023