
BACHELORARBEIT

Herr
Justus Prechtl

**Corporate Social Responsibility
in der Rüstungsindustrie**

2023

Fakultät: Medien

BACHELORARBEIT

Corporate Social Responsibility in der Rüstungsindustrie

Autor:
Herr Justus Prechtl

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
BM1

Erstprüfer:
Prof. Dr. Markus Pflügl

Zweitprüfer:
Josephine Fischer

Einreichung:
Landshut, 21.07.2023

BACHELOR THESIS

Corporate Social Responsibility in the defense industry

author:

Mr. Justus Prechtl

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM1

first examiner:

Prof. Dr. Markus Pflügl

second examiner:

Josephine Fischer

submission:

Landshut, 21.07.2023

Bibliografische Angaben

Nachname, Vorname: Prechtl, Justus

Thema der Bachelorarbeit: Corporate Social Responsibility in der Rüstungsindustrie

Topic of thesis: Corporate Social Responsibility in the defense industry

53 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2023

Abstract

Corporate Social Responsibility (CSR) nimmt in der modernen Wirtschaft und Forschung einen immer größeren Stellenwert ein. Die Rüstungsindustrie wird im Rahmen dieser Forschung jedoch meist nicht behandelt, weshalb diese Arbeit das Ziel verfolgt, gezielt die CSR innerhalb der deutschen Rüstungsindustrie zu untersuchen. Hierbei wird sich mit der Forschungsfrage beschäftigt, wie CSR als Erfolgsfaktor der deutschen Rüstungsindustrie verstanden und umgesetzt werden kann.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	V
1 Bedeutung des Themas	1
2 Aufbau der Arbeit	3
3 Definitionen von CSR	4
3.1 Definition der europäischen Gemeinschaften	4
3.2 Erweiterte Definition der europäischen Kommission.....	4
3.3 Definition der ISO zur Social Responsibility.....	6
3.4 Reifegradmodell nach Schneider	6
3.5 Erweiterung auf CSR 4.0.....	8
4 Besonderheiten und theoretische Grundlagen	9
4.1 Besonderheiten der Branche.....	9
4.1.1 Staatliche Regulation	9
4.1.2 Auftragserteilung	16
4.2 Gesellschaftliche Verantwortung der Rüstungsindustrie.....	17
4.2.1 Corporate Governance.....	18
4.2.2 CSR/ Nachhaltigkeitsmanagement.....	23
4.2.3 Corporate Citizenship.....	26
4.2.4 Soft Law and Responsible Lobbying	27
5 Angewandte CSR in der Rüstungsindustrie	29
5.1 Wissenschaftliche Methode.....	29
5.2 Vorbereitung der Experteninterviews.....	30
5.2.1 Erstellung des Leitfadens	30
5.2.2 Auswahl der Experten	32
5.3 Durchführung und Transkription	34
5.4 Auswertungsmethode	36
6 Auswertung der Ergebnisse	39
6.1 Corporate Governance.....	39
6.2 Responsible Lobbying	43
6.3 Ökonomische Nachhaltigkeitsdimension	44

6.4	Ökologische Nachhaltigkeitsdimension	46
6.5	Soziale Nachhaltigkeitsdimension	47
6.6	Corporate Citizenship.....	49
7	Fazit.....	51
8	Ausblick und persönliche Meinung	53
	Literaturverzeichnis	XIV
	Gesetzesverzeichnis	XX
	Anlagen.....	XXII
	Eigenständigkeitserklärung	XXX

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: CSR-Reifegradmodell nach Schneider (Schneider, 2015, S.33)	6
Abbildung 2: Exportregulation von Gütern in der Rüstungsindustrie (BDSV, 2023)	10
Abbildung 3: Genehmigungsprozess für Rüstungsexporte (BMWK, 2023)	10
Abbildung 4: Themenfelder verantwortlicher Unternehmensführung (Schmidpeter, 2015, S.143).....	17
Abbildung 5: Compliance Richtlinien im ESG-Reporting der Rheinmetall AG (Rheinmetall, 2022, S.74).....	20
Abbildung 6: Stakeholder und Kommunikationsmaßnahmen der Rheinmetall AG (Rheinmetall, 2022, S.36).....	22
Abbildung 7: Nachhaltigkeitsmodelle der drei Dimensionen (Kropp, 2019, S.12).....	23
Abbildung 8: Überschneidungen der Kapitalarten (Kleine, 2008, S.11).....	25
Abbildung 9: Mehrwert von CSR für Unternehmen und Gesellschaft (Schmidpeter, 2015, S.140).....	25
Abbildung 10: Formen von Corporate Citizenship im engeren Sinn (Schrader, 2022, S.149)	26
Abbildung 11: Lobbyarbeit der Rheinmetall AG (Rheinmetall, 2022, S.37).....	28
Abbildung 12: Spannbreite von CSR-Ansätzen (Schmidpeter, 2015, S.141).	51

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Befragte Experten	34
Tabelle 2: Transkriptionsregeln (eigene Darstellung in Anlehnung an Dresing, Pehl, 2015, S.21f.).....	35
Tabelle 3: Deduktiv-induktives Kategoriensystem	37

1 Bedeutung des Themas

„Angesichts der Zeitenwende, die Putins Aggression bedeutet, lautet unser Maßstab: Was für die Sicherung des Friedens in Europa gebraucht wird, das wird getan. Deutschland wird dazu seinen solidarischen Beitrag leisten.“ (Scholz, 2017, S.13).

Mit diesem Zitat samt einem Sonderbudget von 100 Milliarden Euro für die Versorgung der Bundeswehr leitete Bundeskanzler Olaf Scholz in seiner Regierungserklärung vom 27. Februar 2022 im Rahmen einer Sondersitzung zum Krieg gegen die Ukraine eine Zeitenwende deutscher Verteidigungsausgaben vor dem deutschen Bundestag ein. Dieses Sonderbudget stellt einen starken Kontrast zu den üblich geringen Verteidigungsausgaben der Bundesrepublik dar, welche seit 1980 Minderausgaben von 600 Milliarden Euro gemessen am 2-Prozent Ziel der NATO vorzuweisen hat (Röhl et Al., 2022, S. 4-8). Auf Basis dieser geplanten Ausgaben lässt sich auch eine Expansion des deutschen Rüstungssektors feststellen. So kündigte beispielsweise Rheinmetall, das größte Rüstungsunternehmen mit Hauptsitz in Deutschland, an, 1500 bis 3000 neue Mitarbeiter aufgrund des geplanten Auftragsbooms einzustellen (Spiegel, 2022), und den spanischen Munitionshersteller Expal Systems zu übernehmen (Handelsblatt, 2023). Auch das Ulmer Rüstungsunternehmen Hensoldt erhofft sich durch neue Aufträge eine zehnprozentige jährliche Umsatzsteigerung, und produziert bereits im Voraus statt nur auf Auftrag (Wüst, 2023). Diese Expansionsplanungen sowie die Aussagen des Bundeskanzlers führten vor Allem zu Beginn des Ukrainekriegs zu einem starken Anstieg der Aktienkurse deutscher Rüstungsunternehmen. Auch das Bewusstsein der Bevölkerung zur Wichtigkeit der Ausrüstung der Bundeswehr hat sich durch den Ukraine Konflikt gebessert (Atzpodien, 2023). Trotz des geplanten Sondervermögens kommt die Zeitenwende jedoch sehr verzögert in Gang. Zu Beginn des Jahres 2023 wurde das Vermögen noch nicht angerührt, und auch für 2023 sind lediglich Ausgaben von 8 Milliarden Euro des Budgets geplant. Um eine sinnvolle Verteidigungsstrategie zwischen Industrie und Politik abzusprechen, sprechen sich Rüstungsexperten auch außerhalb des Sonderbudgets für eine dauerhafte Anpassung der Verteidigungsausgaben an das 2-Prozent Ziel aus (Röhl, 2023). Neben den bislang niedrigen Ausgaben und der ausbleibenden Verwendung des Sonderbudgets kommt es erschwerend für den Sektor hinzu, dass er nicht über das Nachhaltigkeitslabel der EU verfügt. Aufgrund des Mangels staatlicher Maßstäbe meiden viele Privatbanken und Investmentfonds den Sektor, oder geben für Aufträge der Bundeswehr keine Bankgarantien. Auch obliegen die Anforderungen der Bundeswehr an beispielsweise Panzerausstattung der deutschen Arbeitsstättenverordnung, wodurch z.B. Panzer so konzeptioniert sein müssen, dass selbst schwangere

Frauen für 8 Stunden den Betrieb durchführen können (Atzpodien, 2023). Die Themen Nachhaltigkeit, Barrierefreiheit und übergeordnet die Corporate Social Responsibility (CSR), welche der Aussage Dr. Atzpodiens zufolge als Schwierigkeit der Rüstungsindustrie zu verstehen sind, lassen sich auf eine augenscheinliche Unvereinbarkeit zwischen der Rüstungsindustrie und CSR zurückführen. Bereits 2007 stellte Edmund Byrne fest, dass die amerikanische Rüstungsindustrie in allen Dimensionen der CSR aufgrund des kontroversen Industriesektors durchfallen würde. Als Gründe werden die Schäden durch die Nutzung von Waffen an Umwelt und Person, sowie die Abhängigkeit von staatlichen Förderungen genannt (Byrne, 2007, S.202-212) Dennoch findet CSR heutzutage sowohl für Investoren (Seifert, 2023) als auch für den Erfolg bei Ausschreibungen (Flammer, 2018, S. 1299-1324) immer mehr Bedeutung für den Sektor. Zudem lassen sich durch nachhaltiges Wirtschaften Gewinnmagen der Unternehmen erhöhen, indem durch technische Fortschritte Materialausgaben und Energieausgaben reduziert werden können (Atlason, Gerstlsberger, 2017, S. 230-241). Auch muss CSR und Nachhaltigkeit in der Rüstungsindustrie in Anbetracht des aktuellen Konflikts zwischen Russland und der Ukraine, sowie den Unruhen zwischen China und Taiwan unter der gesellschaftlichen Verantwortung betrachtet werden, die Werte, den Frieden und die Sicherheit des eigenen Landes zu schützen (Atzpodien, 2023).

Da durch die beschriebenen Entwicklungen der heutigen Zeit die CSR ein entscheidendes Kriterium der deutschen Rüstungsindustrie darstellen könnte, welches auf den Sektor bezogen noch wenig erforscht ist (Halpern, Snider, 2012, S. 609-610), ist es wichtig, die Einfluss- und Erfolgsfaktoren guter CSR in der Rüstungsindustrie genauer zu betrachten. Im Rahmen der vorliegenden Bachelorarbeit wird folgende Forschungsfrage untersucht werden:

Wie lässt sich CSR als Erfolgsfaktor in der deutschen Rüstungsindustrie umsetzen?

Im nachfolgenden Kapitel wird aufgezeigt, mit welcher Vorgehensweise diese Fragestellung im Rahmen dieser theoretisch-empirischen Arbeit beantwortet werden soll.

2 Aufbau der Arbeit

Durch die Zielsetzung der Arbeit, ob und wie sich CSR durch die Konvergenz gesellschaftlicher und privatwirtschaftlicher Ziele als Erfolgsfaktor der deutschen Rüstungsindustrie umsetzen lässt, ist diese Arbeit innerhalb des Themengebiets der Betriebswirtschaftslehre oder übergeordnet der Wirtschaftswissenschaften zu verorten. (vgl. Scherer, Patzer, 2022, S.167).

Um die benannte Forschungsfrage zu beantworten, wird in der vorliegenden Bachelorarbeit zunächst versucht, das Thema CSR unter Berücksichtigung einer breiten Definitionsvielfalt so zu definieren, dass ein einheitliches Konzept verfolgt wird, welches nicht mit bestehenden Konzepten konkurriert. Dieses theoretische Fundament dient im weiteren Verlauf der Arbeit als Grundlage, die CSR der deutschen Rüstungsunternehmen zu analysieren und anhand dieser Analyse Erfolgsfaktoren festzustellen. Im nächsten Schritt wird betrachtet, wie sich die unternehmerische und soziale Verantwortung auf den Rüstungssektor übertragen lässt. Hierzu werden zunächst die Besonderheiten der Branche aufgrund ausgeprägter staatlicher Regulation und der Auftragsvergabe analysiert, bevor die CSR entlang der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen betrachtet wird. Dieser Teil erstreckt sich von der Corporate Governance über die drei Säulen der Nachhaltigkeit bis hin zur Corporate Citizenship und der verantwortungsvollen Lobbyarbeit.

Nach der ausführlichen Charakterisierung des theoretischen Teils wird im empirischen Teil der Arbeit anhand von Experteninterviews versucht, die zugrundeliegende Forschungsfrage zu beantworten. Hierbei wird zunächst das Forschungsdesign erläutert, bevor die resultierenden Interviews analysiert werden. Die besagten Interviews werden mit aktuellen und ehemaligen Führungspersonen der größten deutschen Rüstungs- und Beratungsunternehmen des Sektors geführt, um herauszuarbeiten, wie sich CSR in der Rüstungsindustrie umsetzen lässt, welche Bedeutung den genannten Kategorien zugeschrieben wird und welche Erfolgs- und Kostenfaktoren daraus resultieren.

Diesem Teil folgt das Fazit, welches die Forschungsfrage beantworten soll, bevor zuletzt ein Ausblick auf die zukünftige Forschung innerhalb der auf die Rüstungsindustrie bezogenen CSR geboten wird.

3 Definitionen von CSR

Wie in Gliederungspunkt 2 angeschnitten, liegt dem Thema CSR ein Theorienpluralismus zugrunde, wobei folgende drei Definitionen im aktuellen praktischen Gebrauch die bekanntesten sind (Stehr, Struve, 2017, S.4):

- Definition der Europäischen Gemeinschaften von 2001 (Kommission der Europäischen Gemeinschaften, 2001, S.3)
- Definition der Europäischen Kommission von 2011 (Europäische Kommission, 2011, S.7)
- Definition der International Organization for Standardization (ISO) (ISO 26000, 2010, S. 15-17).

Im folgenden Teil der Arbeit werden diese Definitionen beschrieben, bevor die theoretische Grundlage der Arbeit um eine überarbeitete Form des Reifegradmodells nach Schneider erweitert wird, um ein Fundament für den Bezug auf den Rüstungssektor zu schaffen.

3.1 Definition der europäischen Gemeinschaften

Die europäischen Gemeinschaften bieten mit der Beschreibung, die soziale Verantwortung als „ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“ (Kommission der europäischen Gemeinschaften, 2001, S.7) eine Grundlage, nicht nur die gesetzlichen Bestimmungen einzuhalten, sondern über die Gesetzeskonformität hinaus mehr zu investieren (Kommission der europäischen Gemeinschaften, 2001, S.7).

3.2 Erweiterte Definition der europäischen Kommission

Diese vorangegangene Definition wurde maßgeblich in der im Oktober 2011 erschienenen Mitteilung „Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR)“ (Europäische Kommission, 2011) überarbeitet, welche CSR als „die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“ (Europäische Kommission, 2011, S.7) definiert. Diese Mitteilung leitete einen

Paradigmenwechsel ein, indem im Vergleich auf ihr früheres Verständnis auf das Element der Freiwilligkeit verzichtet wird und die Verantwortung von Unternehmen für Ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft in den Vordergrund gestellt wird. Mit diesem neuen Ansatz suchte die EU-Kommission den Anschluss an das weiterentwickelte CSR-Verständnis internationaler Rahmenwerke wie den „UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte“ (Menschenrechtsrat der Vereinten Nationen, 2011), und den „OECD-Leitsätze[n] für multinationale Unternehmen“ (OECD, 2011) (BMAS, 2023). Sie beinhaltet das:

- Einhalten geltender Rechtsvorschriften
- Einhalten bestehender Tarifverträge zwischen Sozialpartnern
- Zurückgreifen auf ein Verfahren zur Integration von sozialen, ökologischen, ethischen Belangen und Menschenrechts- und Verbraucherbelangen
- Integriert-sein in die Kernstrategie und Betriebsführung

und besagt, dass dieser Prozess in enger Interaktion mit den Stakeholdern geschehen soll, um gemeinsame Werte für alle beteiligten Anspruchsgruppen zu schaffen und negativen Auswirkungen vorzubeugen (Stehr, Struve, 2017, S.5; vgl. Europäische Kommission, 2011, S.7-8). Weitere Kernaussagen dieser EU-CSR-Strategie von 2011 sind (BMAS, 2023):

- Unternehmen sollen weiterhin selbst federführend bei der Entwicklung von CSR sein
- Behörden sollten durch eine Kombination aus freiwilligen Maßnahmen und ergänzenden Vorschriften eine unterstützende Rolle spielen
- Unternehmen müssen die notwendige Flexibilität erhalten, innovativ zu sein und ein auf ihr Umfeld abgestimmtes Konzept entwickeln zu können

3.3 Definition der ISO zur Social Responsibility

Die Definition der ISO beschreibt hingegen eine nicht zertifizierbare Richtlinie für die Umsetzung von Social Responsibility, welche als „Verantwortung einer Organisation für die Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Aktivitäten auf die Gesellschaft und Umwelt“ (ISO 26000, S. 8) definiert ist. Sie kennzeichnet sich durch (ISO 26000, S. 14):

- Den Beitrag zu nachhaltiger Entwicklung, Gesundheit und Gemeinwohl
- Die Berücksichtigung der Erwartung von Stakeholdern
- Die Einhaltung des geltenden Rechts und internationalen Verhaltensstandards
- Sowie der Integration in die gesamte Organisation, und das Ausleben in ihren Beziehungen

3.4 Reifegradmodell nach Schneider

Neben den beschriebenen drei Definitionen gibt es aufgrund des stark ausgeprägten Forschungsstands zur CSR eine Vielzahl weiterer Definitionen. Eine sehr umfangreiche Definition, welche die oberen Definitionen ergänz, ohne inhaltlich zu konkurrieren, ist das Reifegradmodell nach Schneider (Stehr, Struve, 2017, S.5-6). Das Reifegradmodell beschreibt die Stufen von CSR 0.0 hin zu CSR 3.0, welche aufsteigend nach dem potenziellen Mehrwert für Unternehmen und Gesellschaft dargestellt werden (vgl. Schneider, 2015, S. 28-36).

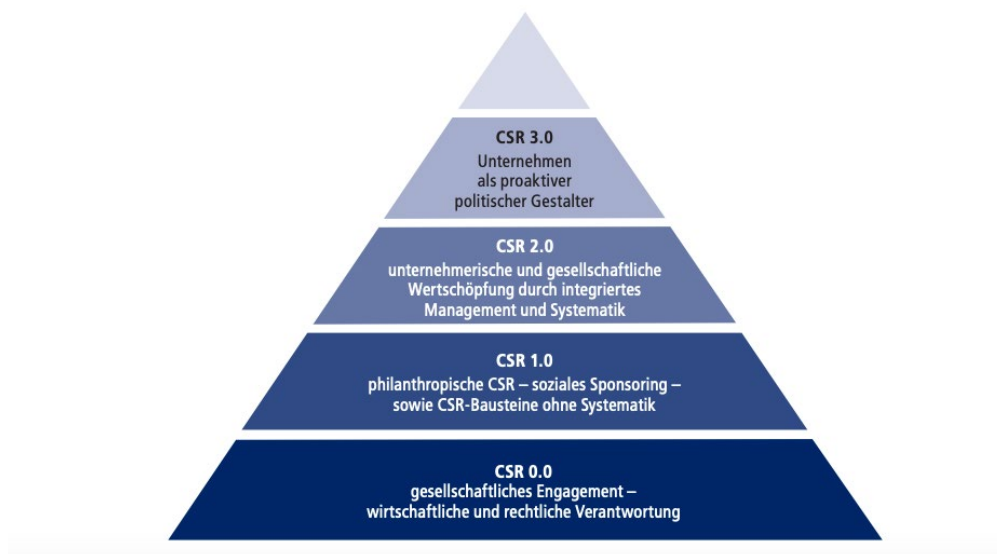


Abbildung 1: CSR-Reifegradmodell nach Schneider (Schneider, 2015, S.33)

CSR 0.0 beschreibt ein Unternehmen, welches CSR weder systematisch betreibt noch bewusst managed. Es umfasst mehr das gesellschaftliche Engagement, das entweder durch das Tätigkeitsgebiet des Unternehmens oder durch Zufall eine gesellschaftliche Wirkung entfaltet. CSR 1.0 erweitert diesen Ansatz um bewusst durchgeführte CSR, welche jedoch weiterhin ohne Struktur oder übergeordnetes CSR-Management erfolgt (vgl. Schneider, 2015, S.32-34). Sie „ist eine passive, defensive, unreflektierte, maximal reaktive, ‚ex-post‘ Verantwortung“ (Schneider, 2015, S.34). Sie ist mit der Motivation verbunden, das Risiko eines Imageverlusts des Unternehmens zu minimieren, und besitzt keinen direkten oder indirekten wirtschaftlichen Nutzen, sowie maximal eine geringe, kurzfristige Imageverbesserung, und lässt sich deshalb vor Allem als Kostenfaktor verstehen (vgl. Schneider, 2015, S.34). CSR 2.0 findet sich als Managementkonzept mit Führungs- und Gestaltungsauftrag der obersten Leitung im Kerngeschäft des Unternehmens wieder. Ihr Ziel ist es, einen ganzheitlichen Blick vom und auf das Unternehmen zu bekommen, und eine Balance zwischen den drei Säulen der Nachhaltigkeit (sozial, ökonomisch, ökologisch) im Sinne eines dialektischen Verantwortungsmanagements herzustellen. Sie verfolgt durch die Bereitstellung von Dienstleistungen und Produkten, die einen nachhaltigen Mehrwert für die Gesellschaft bieten, einen wesentlichen Strategiefaktor des Kerngeschäfts. Durch langfristige Planung, wie mit den nachhaltig erwirtschafteten Gewinnen umgegangen wird, muss sie auf Dauer ein Erfolgsfaktor des Unternehmens darstellen, um als CSR 2.0 definiert werden zu können (vgl. Schneider, 2015, S.35-37). CSR 3.0 baut auf den Prinzipien der CSR 2.0 auf und versteht sich als „wirtschafts-, gesellschafts- und umweltpolitischer Gestalter gesellschaftlicher Herausforderungen im Rahmen der Einflussmöglichkeiten, mit dem Anspruch einer nachhaltigen Veränderung der Rahmenbedingungen (Schneider, 2015, S.37).“ Sie beschreibt das Unternehmen als „global denkenden, lokal agierenden und vernetzten Gestalter gesellschaftspolitischer Herausforderungen im Rahmen seiner Einflussmöglichkeiten, sowohl in einem Bottom-up als auch einem Top-Down (Stehr, Struve, 2017, S.6; vgl. Schneider, 2015, S. 37-39). Bei ihr ist das Unternehmen ein Treiber, welches strategisch und führend Agendasetting betreibt, und eine visionäre Strategie aus stetigem Streben nach gesellschaftlichem Mehrwert und Gewinn im Unternehmen anstrebt (Schneider, 2015, S.39).

3.5 Erweiterung auf CSR 4.0

In Anlehnung an das Reifegradmodell versuchten Stehr und Struve 2017, die nach oben offene Pyramide aus Abbildung 1 um CSR 4.0 unter Berücksichtigung der anderen Reifegrade zu ergänzen. Diese beschreibt ein ganzheitliches Konzept, welches die Nachfrager miteinbezieht, zunächst aber ausgehend vom jeweiligen Unternehmen einen „glokalen“ Ansatz berücksichtigt. Sie folgt dem Verständnis, dass sich auch international tätige Unternehmen eines lokalen Kontexts im Ausland bewusst sein müssen und diesen fördern. So hat beispielsweise ein deutsches, in China produzierendes Unternehmen sowohl eine nationale Verantwortung in Deutschland als auch eine „global lokale“ Verantwortung in China. Damit dies gelingt bietet sich eine Kombination aus einem gelebten Wertekanon und eines Compliance Managementsystems an, welches die Dokumentation und Publikation von CSR-Aktivitäten, sowie die juristischen Erfordernisse und deren Einhaltung erfasst. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die gezielte Auswahl der Mitarbeiter auf Basis der angestrebten Unternehmenswerte, da Mitarbeitende das Handeln des Unternehmens auch in Bezug auf CSR beeinflussen (Stehr, Struve, 2017, S.6). Ein weiterer essenzieller Bestandteil von CSR 4.0 ist die gesellschaftliche Legitimierung des Unternehmens, welche die Akzeptanz des Unternehmens durch die Gesellschaft ausdrückt. Um diese Legitimierung zu erlangen, müssen die Erwartungen der Stakeholder erfüllt werden, aber auch zukünftige Erwartungen miteinbezogen werden, was durch eine konsistente CSR-Strategie und CSR-Marketing beeinflusst werden kann (Stehr, Struve, 2017, S.6-7).

4 Besonderheiten und theoretische Grundlagen

Versucht man die in Gliederungspunkt 3 erarbeiteten Grundlagen auf die Rüstungsindustrie zu übertragen, so erscheint der Sektor auf den ersten Blick unvereinbar mit den Zielen der CSR. In seinem 2007 veröffentlichten Artikel „Assessing Arms Makers' Corporate Social Responsibility“ argumentiert Edmund Byrne beispielsweise, dass die Amerikanische Rüstungsindustrie in allen Facetten der CSR durchfallen würde (Byrne, 2017, S.201-217). Dieser Argumentation steht der Artikel „Products that kill and Corporate Social Responsibility: The Case of U.S. Defense Firms“ von Halpern und Snider gegenüber, in welchem festgestellt wird, dass der Rüstungssektor zwar Besonderheiten aufgrund der hohen staatlichen Regulation aufweist, sich das Verhalten der Unternehmen und Führungskräfte des Rüstungssektors im Wesentlichen aber nicht von dem gewöhnlicher Branchen unterscheidet (Halpern, Snider, 2011, S.604-624). Da der Forschungsstand zur CSR in der Rüstungsindustrie aufgrund ideologischer Grundsätze in der Forschung wenig ausgeprägt ist (vgl. Halpern, Snider, 2011, S.604-612), sollen die im vorangegangenen Gliederungspunkt erarbeiteten Grundlagen im folgenden Kapitel auf die Rüstungsindustrie übertragen werden. Hierzu werden im ersten Schritt die Besonderheiten der Branche aufgezeigt, bevor betrachtet wird, wie die gesellschaftliche Verantwortung innerhalb des Unternehmens umgesetzt werden kann.

4.1 Besonderheiten der Branche

Damit sich die Grundlagen der CSR auf die Rüstungsindustrie übertragen lassen, ist es zunächst notwendig, einen Überblick über die Besonderheiten der Branche zu erlangen. Diese zeichnen sich einerseits durch eine hohe staatliche Regulation, vor Allem für Exportgeschäfte, andererseits durch die Auftragserteilung, welche überwiegend aus Ausschreibungen besteht, aus.

4.1.1 Staatliche Regulation

Aufgrund der hohen politischen und ethischen Verantwortung, welche mit der Herstellung und dem Export von Rüstungsgütern einhergeht, ist es nicht überraschend, dass der Sektor enormer staatlicher Regulation unterliegt. In Abbildung 2 findet sich hierzu ein Überblick, in welchen Gesetzestexten die Regulationen anzufinden sind:

		Dual-Use Güter	Rüstungsgüter (außer Kriegswaffen)	Kriegswaffen
Gesetze	Grundgesetz			•
	Kriegswaffenkontrollgesetz			•
	Außenwirtschaftsgesetz	•	•	•
	Außenwirtschaftsverordnung	•	•	•
	EU-Dual-Use-Verordnung	•		
(verbindliche) Leitlinien	Politische Grundsätze	•	•	•
	Gemeinsamer Standpunkt GASP	•	•	•

Abbildung 2: Exportregulation von Gütern in der Rüstungsindustrie (BDSV, 2023)

Diese Regulationen legen fest, nach welchen Maßstäben Exportgenehmigungen für die Rüstungsindustrie und deren Güter erteilt werden. Abbildung 3 zeigt hierbei den Genehmigungsprozess für Rüstungsexporte, dessen Einflussfaktoren im folgenden Unterpunkt aufgezeigt werden:

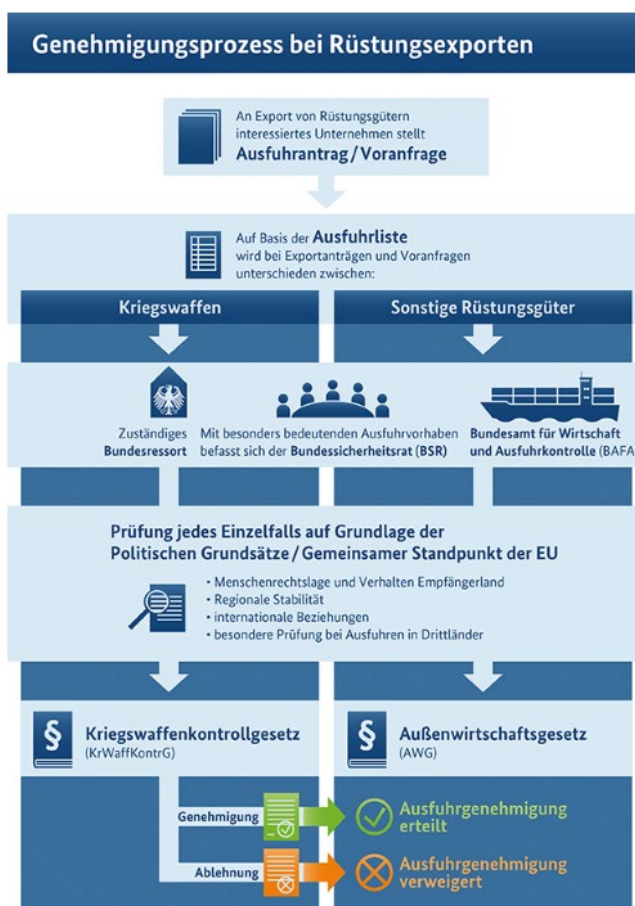


Abbildung 3: Genehmigungsprozess für Rüstungsexporte (BMWK, 2023)

Definitionen

Dual-Use Güter bezeichnen hierbei „Güter einschließlich Datenverarbeitungsprogramme (Software) und Technologie, die sowohl für zivile als auch für militärische Zwecke verwendet werden können; darin eingeschlossen sind Güter, die zur Konstruktion, Entwicklung, Herstellung oder zum Einsatz von nuklearen, chemischen oder biologischen Waffen oder ihren Trägersystemen verwendet werden können, einschließlich aller Güter, die sowohl für nichtexplosive Zwecke als auch für jedwede Form der Unterstützung bei der Herstellung von Kernwaffen oder sonstigen Kernsprengkörpern verwendet werden können (Amtsblatt der Europäischen Union, 2009, S.3).“

Rüstungsgüter, die keine Kriegswaffen sind, lassen sich auch als „sonstige Rüstungsgüter“ deklarieren. Sie unterliegen keiner gesonderten Genehmigung nach dem Kriegswaffenkontrollgesetz, sondern lediglich nach dem Außenwirtschaftsgesetz. Zu ihnen gehören halbautomatische Pistolen und Revolver, Jagd- und Sportgewehre, Radar- und Funktechnik, sowie bestimmte Explosivstoffe und deren Vorprodukte, die für den militärischen Einsatz bestimmt sind (vgl. BMWK, 2023).

Kriegswaffen selbst, zu denen unter anderem vollautomatische Handfeuerwaffen, Panzer, Kampfflugzeuge oder Kriegsschiffe gehören, unterliegen noch strengeren Beschränkungen, sodass bereits deren Herstellung und Beförderung innerhalb des Bundesgebiets genehmigungspflichtig sind (vgl. BMWK, 2023).

Regulation durch das Grundgesetz

Im Grundgesetz findet sich der einzige Inhalt zur Regulation der Rüstungsindustrie in Artikel 26 Abs. 2, welcher sich explizit auf Kriegswaffen bezieht: „Zur Kriegsführung bestimmte Waffen dürfen nur mit Genehmigung der Bundesregierung hergestellt, befördert und in Verkehr gebracht werden. Das Nähere regelt ein Bundesgesetz (Art. 26 Abs. 2, GG)“. Das Grundgesetz lässt hierbei Rüstungsexporte unter Genehmigung zu, und verweist im zweiten Satz auf das für diese Anforderungen erlassene Kriegswaffenkontrollgesetz.

Regulation durch das Kriegswaffenkontrollgesetz

Das Kriegswaffenkontrollgesetz (KrWaffKontrG) schafft einen gesetzlichen Rahmen für den Handel, die Herstellung und den Transport von Kriegswaffen. In §2 dieses Gesetzes wird somit vorgeschrieben, dass jede Handlung in Bezug auf Kriegswaffen (auch der

Export dieser) einer Genehmigung bedarf, für welche das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie federführend ist (BDSV, 2023; §2 KrWaffKontrG). In Paragraph 6 dieses Gesetzes finden sich die Ausschlusskriterien für den Export von Kriegswaffen. Diese sind in „weiche“ Versagensgründe (Genehmigung kann aufgrund gewisser Faktoren versagt werden), sowie „harte“ Versagensgründe (Genehmigung muss versagt werden, wenn diese Faktoren vorliegen) unterteilt. Zudem lässt sich festhalten, dass kein Anspruch auf eine Genehmigung besteht, selbst wenn keiner dieser Faktoren nicht erfüllt wird. „Weiche“ Faktoren sind hierbei (§6 Satz 1, 2, KrWaffKontrG):

- Wenn Grund zur Annahme besteht, dass die Erteilung der Genehmigung dem Interesse der Bundesrepublik, gute Beziehungen zu anderen Ländern aufrechtzuerhalten, zuwiderläuft
- Wenn der Antragssteller, der Beförderer von Kriegswaffen, oder derjenige, der die Gewalt über Kriegswaffen dem Beförderer überlässt oder von ihm erwirbt nicht Deutscher im Sinne des Artikels 116 des Grundgesetzes ist oder keinen Wohnsitz bzw. gewöhnlichen Aufenthalt in der Bundesrepublik vorzuweisen hat
- Wenn eine Genehmigung im Zusammenhang mit genehmigungspflichtigen Handlungen nach anderen Vorschriften nicht nachweisbar ist.

Die Genehmigung ist immer zu versagen, wenn (§6, Satz 3, KrWaffKontrG):

- Die Gefahr besteht, dass Kriegswaffen bei einer friedensstörenden Handlung, insbesondere bei einem Angriffskrieg verwendet werden
- Die Erteilung der Genehmigung völkerrechtliche Verpflichtungen der Bundesrepublik verletzen oder gefährden könnte
- Die bei den „weichen“ Faktoren genannten Personen die für die beabsichtigte Handlung nicht die erforderliche Zuverlässigkeit besitzen

Neben den angesprochenen Kriterien schreibt das Kriegswaffenkontrollgesetz Exporteuren von Kriegswaffen vor, ein Kriegswaffenbuch zu führen, welches den Verbleib der Güter nachweist. Zudem müssen durch die Unternehmen Maßnahmen getroffen werden, die verhindern, dass Kriegswaffen abhandenkommen oder unbefugt verwendet werden (§12, Satz 1, 2, KrWaffKontrG). Das Kriegswaffenkontrollgesetz ist so formuliert, dass dem Wirtschaftsministerium ein Ermessungsspielraum gelassen wird, mit dem neue, bisher unbeschriebene Situationen evaluiert werden können. Diesem Ermessungsspielraum liegen die Politischen Grundsätze zugrunde, nach welchen im Einzelfall abzuwägen ist (BDSV, 2023).

Regulation nach den politischen Grundsätzen und dem gemeinsamen Standpunkt der EU

Die angesprochenen politischen Grundsätze umfassen Regelungen zu allen in Abbildung 2 gezeigten Gütern, und dienen zur Klärung des Ermessensspielraums der Gesetzestexte. Auch wenn diese Grundsätze keine Gesetze sind, entfalten sie eine Selbstbindungswirkung und sind somit verbindlich für alle über Rüstungsexporte entscheidende Stellen (BDSV, 2023). Innerhalb der politischen Grundsätze finden sich auch relevante Aspekte der im Rahmen dieser Arbeit untersuchten CSR, da diese versuchen, die Wahrung der Menschenrechte durch den Empfänger von Rüstungsgütern sicherzustellen. Sie legen fest, dass Deutschland seine Rüstungsexportpolitik restriktiv gestaltet, um durch die Kontrolle der Exporte einen Beitrag zur Sicherung des Friedens zu leisten. Für alle Rüstungsexporte wird hierbei der Beachtung der Menschenrechte im Empfängerland besonderes Gewicht beigemessen, weshalb eine Exportgenehmigung nicht erteilt werden darf, wenn die Güter zu interner Repression oder anderen systematischen Menschenrechtsverletzungen missbraucht werden (Abschnitt 1, Satz 1, 3, Politische Grundsätze der Bundesregierung für den Export von Kriegswaffen und sonstigen Rüstungsgütern). Innerhalb der politischen Grundsätze wird zwischen NATO-, EU- und NATO-ähnlichen (Australien, Neuseeland, Japan, Schweiz) Staaten, und Drittländern unterschieden. Für erstere ist der Export von Rüstungsgütern grundsätzlich nicht beschränkt, außer es wird aus politischen Gründen eine solche Beschränkung geboten (Abschnitt 2, Satz 1, Politische Grundsätze der Bundesregierung für den Export von Kriegswaffen und sonstigen Rüstungsgütern). Für Drittländer hingegen werden Exporte deutlich restriktiver gehandhabt, indem Genehmigungen grundsätzlich nicht erteilt werden, es sei denn, dass besondere außen- oder sicherheitspolitische Interessen Deutschlands für die Genehmigung sprechen (BDSV, 2023; Abschnitt 3, Satz 2, Politische Grundsätze der Bundesregierung für den Export von Kriegswaffen und sonstigen Rüstungsgütern). Neben diesen Regeln darf keine Genehmigung erteilt werden, wenn im Empfängerland Bürgerkrieg herrscht, dieses in bewaffnete Auseinandersetzungen verwickelt ist oder zu werden droht, oder wenn durch die Genehmigung Spannungen ausgelöst, aufrechterhalten oder verschärft werden (BDSV, 2023; Abschnitt 3, Satz 4 und 5, Politische Grundsätze der Bundesregierung für den Export von Kriegswaffen und sonstigen Rüstungsgütern). Um zusätzlich sicherzustellen, dass Rüstungsexporte nicht in den Besitz von Ländern, Gruppierungen oder Personen gelangen, die bei der Genehmigung nicht vorgesehen waren, muss der Endverbleib der Güter beispielsweise durch eine schriftliche Zusicherung des Empfängers gewährleistet werden. Bei Kriegswaffen wird zusätzlich ein Re-Exportverbot mit Erlaubnisvorbehalt verhängt, aufgrund dessen

Kriegswaffen nur mit schriftlicher Einverständniserklärung der Bundesregierung in Drittländer weiterverkauft werden dürfen (BDSV, 2023; Abschnitt 4, Satz 3, Politische Grundsätze der Bundesregierung für den Export von Kriegswaffen und sonstigen Rüstungsgütern).

Da im Rahmen dieser Bachelorarbeit das Augenmerk vor Allem auf der deutschen Rüstungsindustrie liegt, wird bewusst auf eine Ausführung des gemeinsamen Standpunkts der EU verzichtet, da dieser entweder deckungsgleich mit den politischen Grundsätzen oder eine abgeschwächte Form dieser ist. Dennoch ist der gemeinsame Standpunkt eine wichtige Maßnahme, eine im Grundsatz einstimmige Exportstrategie innerhalb der EU zu verfolgen.

Regulation durch die Außenwirtschaftsverordnung und das Außenwirtschaftsgesetz

Die Außenwirtschaftsverordnung (AWV) unterstützt das Außenwirtschaftsgesetz (AWG), indem sie die genehmigungspflichtigen Güter beschreibt und in die zugehörige Kategorie überträgt. Das Außenwirtschaftsgesetz besagt zwar im ersten Paragraphen, dass der Außenwirtschaftsverkehr frei ist, beschränkt den Export jedoch, wenn es sich um die zuvor klassifizierten Rüstungsgüter handelt (§1, Abs. 1, Satz 1; §5, Abs. 1, AWG). Im AWG wird zwar definiert, wann eine Genehmigung versagt werden kann, nicht aber, wann sie versagt werden muss. Die Genehmigung darf nach §4 aufgrund folgender Gründe eingeschränkt werden (§4, Abs. 1, Satz 1-5; §4, Abs. 2, Satz 1-4, AWG):

- Um die Sicherheitsinteressen Deutschlands zu gewährleisten
- Um eine Störung des friedlichen Zusammenlebens zu verhindern
- Um eine Störung der auswärtigen Beziehungen zu vermeiden
- Um die öffentliche Ordnung oder Sicherheit Deutschlands oder eines anderen EU-Mitgliedsstaats zu gewährleisten
- Um die öffentliche Ordnung oder Sicherheit in Bezug auf Projekte oder Programme von Unionsinteresse zu gewährleisten
- Um Sanktionen der EU, NATO oder UNO umzusetzen

Grundsätzlich legt das AWG noch fest, dass die Genehmigung erteilt werden muss, wenn der Export die genannten Kriterien nicht oder nur unwesentlich gefährdet (§8, AWG; BDSV, 2023).

Regulation durch die EG-Dual-Use-Verordnung

Als letztes wird für das Verständnis des rechtlichen Rahmens die EG-Dual-Use Verordnung betrachtet. Wie der Name bereits erkennen lässt, regelt diese, unter welchen Umständen der Export von Dual-Use Gütern nicht genehmigt werden soll. Die Verordnung legt mit dem Ziel, eine einheitliche Genehmigungsordnung innerhalb der EU-Mitgliedsstaaten zu erreichen fest, dass internationale Vereinbarungen zur Nichtverbreitung von Massenvernichtungswaffen, atomaren, chemischen oder biologischen Waffen und deren Trägersystemen nicht verletzt werden. Zudem dürfen Exporte nicht genehmigt werden, wenn Sanktionen oder Embargos der EU, OSZE oder der UNO verletzt werden, oder wenn Zweifel über die Endverwendung der Güter bestehen. Damit gibt die Verordnung zwar grundlegend vor, welche Ziele erreicht werden sollen, überlässt aber den ausführenden nationalen Stellen die Entscheidung, ob ein Ausfuhrantrag diese Ziele gefährdet (BDSV, 2023).

Zusammenfassung und gesellschaftliche Verantwortung

Die hier beschriebenen Regulationen bilden einerseits den rechtlichen Rahmen, an dem sich die Rüstungsunternehmen in ihrer Tätigkeit orientieren müssen, andererseits lässt sich aus diesem Rahmen jedoch auch die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen des Rüstungssektors ableiten. Diese besteht aus:

- Der Gewährleistung des Friedens Deutschlands und dessen Verbündeten
- Dem Schutz und der Sicherung der Menschenrechte
- Dem Schutz und der Sicherung der Werte Deutschlands und Europas
- Der Vertretung außen- und sicherheitspolitischer Interessen Deutschlands und der NATO

4.1.2 Auftragserteilung

Neben den beschriebenen Regulationen findet sich auch in der Auftragserteilung ein großer Unterschied zwischen der Rüstungsindustrie und gewöhnlichen Branchen. Da Aufträge ausschließlich staatlicher Natur sind, und dementsprechend auch den zuvor erarbeiteten Regulationen unterliegen, findet die Auftragsvergabe ausschließlich über Ausschreibungen statt. Die zugehörigen Details der im Rahmen dieser Bachelorarbeit untersuchten Rüstungsindustrie finden sich in der Vergabeverordnung Verteidigung und Sicherheit (VSVgV). Diese Verordnung umfasst einerseits die gewählte Form der Ausschreibung, andererseits aber auch die Vergabekriterien, nach denen ausgewählt wird. Die VSVgV legt hierbei fest, dass Ausschreibungen entweder im nicht offenen Verfahren oder im Verhandlungsverfahren mit Teilnahmewettbewerb durchgeführt werden. Verhandlungsverfahren ohne Teilnahmewettbewerb oder ein wettbewerblicher Dialog sind hingegen nur in begründeten Ausnahmefällen, beispielsweise bei zu wenigen Bewerbungen für das Verfahren mit Teilnahmewettbewerb oder zu komplexen Aufträgen, welche Konsultation und Lösungsansätze durch die Teilnehmer benötigen, gestattet (§10, Satz 1, §12, §13, VSVgV).

Sobald ein Unternehmen zur Teilnahme geladen wird, müssen diese neben den auftragsspezifischen Erfordernissen Nachweise über die Eignung als geeigneter Vertragspartner erbringen (§21, §22, §23, §24, VSVgV). Zu diesen Eignungsanforderungen gehören der Nachweis der Erlaubnis zur Berufsausübung (§25, VSVgV), der Nachweis der wirtschaftlichen und finanziellen Leistungsfähigkeit (§26, VSVgV), der Nachweis der technischen und beruflichen Leistungsfähigkeit (§27, VSVgV), sowie der Nachweis für die Einhaltung von Normen des Qualitäts- und Umweltmanagements (§28, VSVgV).

Neben diesen Nachweisen können die Zuschlagskriterien, die durch den Auftragsgegenstand sachlich gerechtfertigt sein müssen (§§ 147, Satz 1, 127, Abs. 3, Satz 1 GWB, § 34, Abs. 2, Satz 2, VSVgV), insbesondere folgende Kriterien erfassen (§ 34, Abs. 2, Satz 3, VSVgV):

- Qualität
- Preis
- Zweckmäßigkeit
- Technischer Wert, Kundendienst, technische Hilfe
- Betriebskosten, Rentabilität, Lebenszykluskosten

- Interoperabilität und Eigenschaften beim Einsatz
- Umwelteigenschaften
- Lieferfrist oder Ausführungsdauer
- Versorgungssicherheit

Betrachtet man die zu erbringenden Nachweise, sowie die Zuschlagskriterien der Ausschreibungen, so lassen sich Parallelen zu der im folgenden Teil beschriebenen gesellschaftlichen Verantwortung ziehen. Diese Parallelen legen die These nahe, dass eine ausgeprägte CSR die Erfolgchancen sowohl bei der Einladung zu Vergabeverfahren als auch für den Zuschlag maximieren (vgl. Flammer, 2018, S. 1299-1324).

4.2 Gesellschaftliche Verantwortung der Rüstungsindustrie

Nachdem in den vorangegangenen Unterpunkten die Besonderheiten der Branche offengelegt wurden, wird im folgenden Kapitel die gesellschaftliche Verantwortung in der Rüstungsindustrie untersucht. Verantwortliches Handeln umfasst in diesem Sinne die Einhaltung des in 4.1.1 beschriebenen rechtlichen Rahmens (Corporate Governance & Compliance), die Übernahme sozialer, ökologischer und wirtschaftlicher Verantwortung (drei Säulen der Nachhaltigkeit) im Kerngeschäft (CSR/ Nachhaltigkeitsmanagement), das gesellschaftliche Engagement, welches über das Kerngeschäft hinausgehen kann (Corporate Citizenship), sowie die Gestaltung eigener Marktbedingungen durch Branchenvereinbarungen und verantwortliche Lobbyarbeit (Soft Law & Responsible Lobbying) (vgl. Schmidpeter, 2015, S. 142). Abbildung 4 zeigt hierbei die Einflussfaktoren, die zu den genannten Themenfeldern zugehörig sind:



Abbildung 4: Themenfelder verantwortlicher Unternehmensführung (Schmidpeter, 2015, S.143)

4.2.1 Corporate Governance

Bei der Corporate Governance stehen vor Allem Compliance-Themen und Fragen der verantwortlichen Unternehmenssteuerung im Mittelpunkt (Schmidpeter, 2015, S.142). Versucht man den Begriff genau zu definieren, so entdeckt man in der Forschung eine Vielzahl sehr unterschiedlicher Definitionen. Grundsätzlich lässt sich hierbei zwischen einer engen und einer weiten Definition des Themas unterscheiden. Die enge Definition basiert auf der Trennung zwischen Investoren und Managern, sowie auf Regelungen und Sachverhalten, die sicherstellen, dass Manager im Sinne der Aktionäre handeln (vgl. Schwalbach, Schwark, 2008, S. 73). Aufgrund des breit gestreuten Eigentums delegieren Aktionäre die Kontrolle und Entscheidungsmacht im Unternehmen an eigens hierzu angestellte Manager. Hierbei werden sogenannte residuale Kontrollrechte an das Management übertragen, die diesem einen großen Ermessensspielraum und Freiraum bieten. Dieser Freiraum kann zu eigennützigem Entscheidungen führen, deren Kosten für die Investoren den Nutzen für das Management weit übersteigen. Um diesem Interessenskonflikt entgegenzuwirken, gibt es langfristige Anreizverträge für das Management, die durch Kapitalbeteiligung (sog. Aktienoptionen), sowie durch die Angst vor Kündigung sicherstellen, dass das Management im Sinne der Aktionäre operiert (vgl. Schwalbach, Schwark, 2008, S. 73). Zusammengefasst lässt sich die enge Corporate Governance also folgenderweise definieren:

„Corporate Governance is concerned with ways of bringing the interests of the two parties into line and ensuring that firms are run for the benefit of investors (Mayer, 1996, S.4).“

Durch die Maxime, die dem Eigentümerinteresse im engen Definitionsansatz zugeschrieben wird, werden weitere Stakeholder wie Arbeitnehmer, Lieferanten oder der Staat im engen Ansatz nicht ausreichend berücksichtigt. Aus diesem Grund gehen Vertreter der weiten Definition davon aus, die anderen Stakeholder miteinzubeziehen, um negative Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu verhindern:

„I will [...] define corporate governance as the design of institutions that induce or force management to internalize the welfare of stakeholders (Tirole, 2001, S.4).“

„Corporate Governance is the mechanism to help empowered claimants protect their interests by giving them voice in corporate decisions (Roberts/van den Steen, 2003, S.126).“

Aus diesen Zitaten lässt sich herauslesen, dass Vertreter des weiten definitorischen Ansatzes die Aufgabe des Managements in der Erfüllung der Erwartung aller Stakeholdergruppen sehen. Diese weite Definition wurde 2011 schlussendlich auch von der Europäischen Kommission aufgenommen, welche Corporate Governance zwar als individuelles Instrument sieht, welches jedoch unter dem Dach der CSR zu verordnen ist:

„CSR is separate from but linked to the concept of corporate governance, which is defined as the system by which companies are directed and controlled and as a set of relationships between a company's management, its board, its shareholders and its other stakeholders (Europäische Kommission, 2011, S.5).“

Für deutsche Unternehmen beschäftigt sich der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) mit den verbindlichen Spielregeln verantwortungsvoller Unternehmensführung, derer Gesetzeskonformität oder auch den moralischen Werten, an denen die Unternehmensleitung und deren Mitarbeiter ihr Handeln ausrichten sollen. In der aktuellen Fassung besteht der Kodex aus drei verschiedenen Elementen (DCGK):

- Gesetzliche Vorschriften zur Leitung und Überwachung deutscher und börsennotierter Gesellschaften, die im Aktiengesetz geregelt sind
- Nationale Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung
- Internationale Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung.

Der Kodex folgt über die Entschleunigungserklärung (§161, AktG) der gesetzlichen Grundlage, dass die Befolgung der in den Standards hinterlegten Empfehlungen zwar nicht verpflichtend sind, Abweichungen dieser aber öffentlich begründet sein müssen. So wird den Unternehmen zwar die Flexibilität eingeräumt, branchen- und unternehmensspezifische Bedürfnisse zu berücksichtigen, stellt aber gleichzeitig sicher, dass die benötigte Transparenz gewahrt ist (Nonnenmacher, 2022).

Neben diesem Kodex existieren eine Vielzahl weiterer nationaler und internationaler Vorschriften und Richtlinien bezüglich der Corporate Governance:

Compliance | Richtlinien

Anti-Money-Laundering-Richtlinie
Anti-Trust-Richtlinie
Compliance-Management-System-Handbuch
Code of Conduct
Richtlinie zur Compliance-Risikoprävention
Datenschutzleitlinie
Datenschutzhandbuch
Durchsuchungsrichtlinie
Geschäftspartnerrichtlinie
Grundsätze sozialer Verantwortung
Incident-Management-Richtlinie
Interessenkonfliktrichtlinie
Handlungsanweisung Compliance-Schulungen
Regulation-Management-Handbuch
Spenden- und Sponsoring-Richtlinie
Zuwendungsrichtlinie

Abbildung 5: Compliance Richtlinien im ESG-Reporting der Rheinmetall AG (Rheinmetall, 2022, S.74)

Betrachtet man den Governance-Report der Rheinmetall AG, dem größten Rüstungsunternehmen mit Hauptsitz in Deutschland, umfasst dieses auf Basis der in Abbildung 5 gezeigten Richtlinien alle in Abbildung 4 ersichtlichen Themen der Corporate Governance: Antikorruption aufgrund von Kennzahlen im Compliance Reporting, Legal Compliance durch die Befassung mit den Gesetzestexten und der Aufstellung des Unternehmens diesbezüglich, die Kennzahlen der Managementvergütung und weitere Faktoren des Unternehmens wie Diversität in der Managementebene. Der genaue Compliance Bericht umfasst (vgl. Rheinmetall, 2022, S.63-84):

- Die Unternehmensstruktur und Satzung des Unternehmens
- Die Aufstellung des Aufsichtsrats samt Kompetenzprofil und einer Vielzahl an Kennzahlen wie deren Vergütung, Anwesenheiten an Sitzungen etc.
- Die Aufstellung des Vorstands samt einer Vielzahl an Kennzahlen wie der Diversität, Vergütung, Bestellaufzeiten etc.
- Das Compliance Reporting samt einer Vielzahl an Kennzahlen wie Schulungen, Incident Management, oder Auffälligkeiten geprüfter Geschäftspartner
- Die Einhaltung der in 4.1.1 erarbeiteten rechtlichen Grundlagen
- Das Offset Management (Industrielle Beteiligung oder Kompensationsgeschäfte) des Unternehmens
- Die Informationen zu den Konzernabschlussprüfern samt deren Honorare

In ihrem 2017 veröffentlichten Nachhaltigkeitsbericht schrieb die Rheinmetall AG:

„Neben Kontinuität, wirtschaftlichem Wachstum und der Einhaltung der Grundsätze guter Unternehmensführung gehören die Verantwortung gegenüber Aktionären, Kunden und Mitarbeitern sowie der schonende Umgang mit natürlichen Ressourcen zu unserem Selbstverständnis und unserer Unternehmenskultur. Wirkungsvolle Corporate Governance beinhaltet für uns die Wahrung aller Stakeholder-Interessen, frühzeitige Berichterstattung, ordnungsgemäße Rechnungslegung sowie die vertrauensvolle und effiziente Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsrat. Dementsprechend genießt Corporate Governance in der Rheinmetall Group einen hohen Stellenwert (Rheinmetall, 2017, S.28).“

Um dieses Ziel zu erreichen, bilden laut Nachhaltigkeitsbericht das Aktien-, Kapitalmarkt- und Mitbestimmungsrecht, die Satzung der AG, der Code of Conduct, interne Richtlinien sowie der zuvor beschriebene DCGK die Grundlage für die Ausgestaltung von Corporate Governance im Unternehmen. Als Ziel wird die Sicherstellung größtmöglicher Transparenz für Anleger, Geschäftspartner, Analysten, Medien, Mitarbeiter und Öffentlichkeit genannt, um das Vertrauen in die Geschäftspolitik des Konzerns weiter zu stärken (vgl. Rheinmetall, 2017, S.2018). Bezüglich Korruption und Betrug gibt die Rheinmetall AG an, eine Null-Toleranzpolitik bei rechtswidrigem und/ oder unethischem Verhalten bzw. bei unlauteren Geschäftspraktiken zu verfolgen. Dies soll durch eine personelle Verstärkung der Compliance-Abteilung, ein Hinweisgebendesystem, über welches Mitarbeiter Angaben zu möglichen unzulässigen Geschäftspraktiken und Regelverstößen machen können, sowie durch eine verstärkte Schulung von beispielsweise Einkäufern oder Vertriebsmitarbeitern gelingen (vgl. Rheinmetall, 2017, S. 28).

Wie bisher erarbeitet stellt auch das Stakeholdermanagement und die Kommunikation zu den Stakeholdern einen integralen Bestandteil der Governance-Strategie dar. Abbildung 6 zeigt hierzu die identifizierten Stakeholdergruppen der Rheinmetall AG, sowie die Kommunikationswege, über die mit den Stakeholdern kommuniziert wird, um diese über Aktivitäten zu informieren und durch sie Impulse für die Nachhaltigkeitsstrategie und -aktivitäten frühzeitig aufzunehmen.

STAKEHOLDER	FORMATE
 KUNDEN UND GESCHÄFTSPARTNER	Enger Kontakt zu und intensive Beratung von Kunden, Kundenevents, Messen, Medien der Unternehmenskommunikation und Kundenbefragungen
 AKTIONÄRE UND INVESTOREN	Jährliche Hauptversammlung, Kapitalmarktkonferenzen und Roadshows, Analysten- und Investorengespräche, Finanzratings, Finanzkommunikation, Investor-Relations-Online-Portal und Kapitalmarkttag
 MITARBEITER	CEO Letter, persönliche Gespräche, Mitarbeiterbefragung, Interne Medien, Dialog- und Informationsveranstaltungen, Jährliche Führungskräftekonferenz, Betriebliches Vorschlagswesen, Mitarbeiterzeitungen, Betriebsratsgremien und Seminare
 LIEFERANTEN	Lieferantengespräche, Lieferantenkonzferenzen, Lieferanteneentwicklung, Lieferantenaudits und Lieferantebefragungen
 MEDIEN	Pressemitteilungen, Pressekonferenzen, Gespräche mit Vertretern der Wirtschafts- und Fachpresse, Internet, Social-Media-Kanäle, Messen und Werksbesichtigungen
 WISSENSCHAFT UND FORSCHUNG	Gemeinsame Forschungsprojekte, Förderung von Forschungsprojekten, Partnerschaften mit Hochschulen, Vergabe von Masterarbeiten, Vorträge/Diskussionen an Hochschulen, Stiftungsprofessuren und Teilnahme an Symposien
 GESELLSCHAFT	Presseinformationen, Gespräche mit Wirtschafts- und Fachpresse, Internet, Social Media, Teilnahme an Umfragen und Studien, Beantwortung individueller Anfragen und Dialog mit Ratingagenturen zur Corporate Social Responsibility in der Rheinmetall Group, Teilnahme an Veranstaltungen und Konferenzen in der Region und persönliche Gespräche
 POLITIK UND BEHÖRDEN	Parlamentarischer Abend, Politische Gespräche, Hintergrundgespräche, Werksbesichtigungen und Messen
 VERBÄNDE UND ORGANISATIONEN	Sitzungen und Ausschüsse, Foren und Veranstaltungen

Abbildung 6: Stakeholder und Kommunikationsmaßnahmen der Rheinmetall AG (Rheinmetall, 2022, S.36)

Die Bedeutung von Corporate Governance und Compliance wird auch nochmal verdeutlicht, wenn man Ereignisse betrachtet, in denen Rüstungsunternehmen ihren Pflichten nicht nachgekommen sind. So wurde beispielsweise 2021 ein Urteil aufgrund unrechtmäßiger Waffenlieferungen in mexikanische Unruheprovinzen, welche von Sicherheitskräften gegen Demonstranten angewandt wurden, gegenüber dem deutschen Rüstungsunternehmen Heckler & Koch verhängt. Als Strafe wurden hierbei Summen über 3 Millionen Euro erhoben, was den gesamten Erlös des Geschäfts ohne Abzug der Produktionskosten darstellt. Grund für diesen Bruch mit Compliance-Richtlinien war, dass Heckler & Koch die Lieferung durchführte, obwohl bekannt war, dass die gemäß des in 4.1.1 erklärten Außenwirtschaftsgesetzes erforderlichen Endverbleibserklärungen nicht wahrheitsgemäß waren. Somit konnte eine Ausfuhrgenehmigung durch die wahrheitswidrige Angabe unkritischer Zielregionen erschlichen werden (Spiegel, 2021).

4.2.2 CSR/ Nachhaltigkeitsmanagement

Das in Abbildung 4 gezeigte CSR/ Nachhaltigkeitsmanagement baut auf den drei Säulen der Nachhaltigkeit: Ökonomie, Ökologie und Soziales auf. Das Ziel nachhaltiger Entwicklung ist es hierbei, diese drei Dimensionen gleichwertig in Einklang zu bringen. Die Dimensionen lassen sich folgendermaßen darstellen:

- Die ökonomische Dimension befasst sich mit der Frage, wie ein langfristiger finanzieller Wertezuwachs erzielt werden kann (Colsman, 2013, S.14). Sie benötigt Wirtschaftssysteme, die innerhalb der ökologischen Grenzen langfristig bestehen können, da ein System, welches zu permanenten unbegrenzten Wachstum gezwungen ist, in einer endlichen Welt nicht von Dauer sein kann. Ökonomisch nachhaltige Unternehmen beuten dementsprechend keine Ressourcen aus, häufen keine Schulden an und hinterlassen nachfolgenden Generationen keine nachhaltigen Schäden (Kropp, 2019, S.11-12).
- Die ökologische Dimension befasst sich mit der Frage, wie negative Auswirkungen auf die Umwelt minimiert, bzw. positive Folgen erzielt werden (Colsman, 2013, S.14). Sie verlangt eine maßvolle Nutzung der natürlichen Lebensgrundlagen, sodass diese dauerhaft bestehen können, und umfasst Themen wie Umweltschutz, Ressourcenschonung und die Erhaltung der Artenvielfalt (Kropp, 2019, S.11).
- Die soziale Dimension befasst sich mit den Fragen, wie möglichst positive Auswirkungen im gesellschaftlichen Umfeld erzielt werden können (Colsman, 2013, S.14), und wie weltweiter Wohlstand, sowohl heute als auch in der Zukunft erreicht werden können. Sie beinhaltet Themen wie Armutsbekämpfung, Diversität, oder den demografischen Wandel. Neben der ökonomischen Situation der Gesellschaft werden zudem Faktoren wie soziale Unterstützung oder die Freiheit, eigene Entscheidungen zu treffen, erfasst (Kropp, 2019, S.11).

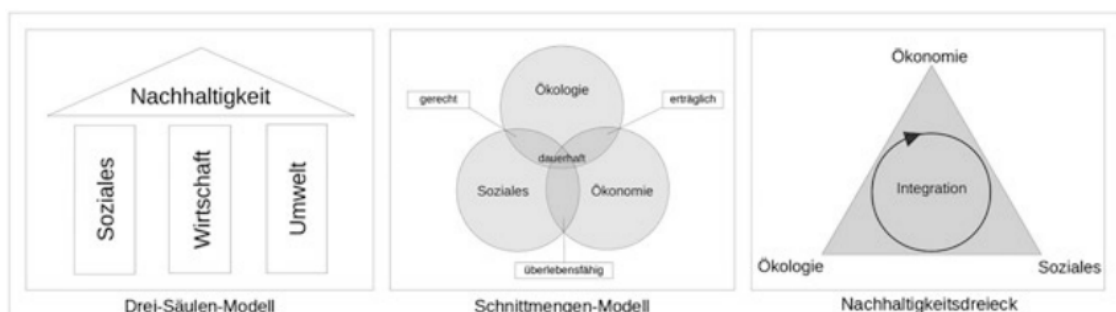


Abbildung 7: Nachhaltigkeitsmodelle der drei Dimensionen (Kropp, 2019, S.12)

Abbildung 7 zeigt verschiedene Modelle, die versuchen, die Ziele der Dimensionen zu veranschaulichen. Das Drei-Säulen-Modell, in welchem die Dimension das Dach der Nachhaltigkeit tragen, wird hierbei häufig kritisiert, da das Dach weiterhin stehen würde, sollte eine Dimension vernachlässigt werden. Das Schnittmengen-Modell zeigt die Korrelation zwischen den einzelnen Dimensionen. Als Ziel wird auch hier die Schnittmenge der drei Dimensionen hervorgehoben, es wird jedoch zudem aufgezeigt, welche Auswirkung die Wechselwirkungen zwischen nur zwei der drei Dimensionen hätten. Das Nachhaltigkeitsdreieck hebt die Zielsetzung des Zusammenspiels nochmals stärker hervor, indem alle drei Dimensionen fest in das Unternehmen integriert sein sollen.

Analog zu den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit werden drei Kapitalarten, das ökonomische Kapital, ökologische Kapital und das Sozialkapital, definiert, die neben monetären Einheiten auch physikalische, zeitliche sowie qualitative Größen umfassen (vgl. Ott, Döring, 2004, S.188f.). Sie verfolgen das Ziel, die Herausforderungen der Dimensionen bewerten zu können. Die Kapitalarten sind hierbei folgendermaßen definiert (vgl. Hediger, 1999, S.1123-1125; Hediger, 2000, S.482-485; Kopfmüller et al., 2001, S.50-102; von Hauff, 2007, S.351-356; von Hauff, Kleine, 2005, S.5; Kleine, 2008, S.10-11):

- Das ökonomische Kapital, welches aufgrund monetärer Einheiten am leichtesten zu bemessen ist, stellt in Form von Sach-, Wissens- und Humankapital, sowie der in die Wirtschaft eingebrachten Ressourcen das wirtschaftliche Produktionskapital der Unternehmen dar.
- Das ökologische Kapital umfasst die Aspekte erneuerbare Ressourcen, Land und ökologische Faktoren wie Nahrungskreisläufe, Klimasystemen, solare Einstrahlung, Gleichgewichte und Tragfähigkeit eines Ökosystems. Dieses ökologische Kapital wurde zudem um das Naturkapital ergänzt, welches die erschöpfbaren Ressourcen beinhaltet.
- Das Sozialkapital umfasst über verschiedene Organisationsstufen bis hin zu übergeordneten formalen Institutionen die Beziehung zwischen Menschen zum Vorteil aller beteiligten Individuen. Somit beinhaltet es alle Funktionen, die Grundbedürfnisse befriedigen und die gesellschaftliche Integration sowie die Weiterentwicklung der Gesellschaft fördern. Da die Wahrnehmung und Bewertung des Sozialkapitals zumeist subjektiv sind, unterliegen diese einem ständigen Wandel und sind durch symbolische Vermittlungen und deren Immaterialität nur schwer greifbar.

Das Ziel der Unternehmen sollte stets sein, die beschriebenen Kapitale zu erhalten oder auszubauen (von Hauff, Kleine, 2005, S.5).

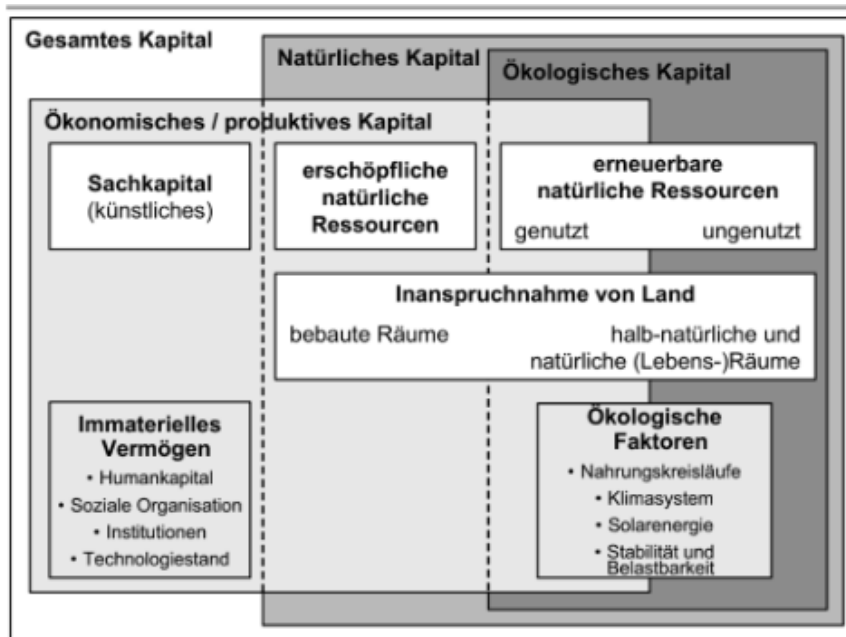


Abbildung 8: Überschneidungen der Kapitalarten (Kleine, 2008, S.11)

Auf Basis dieses erarbeiteten Wissens gehört es zur Kernaufgabe jedes verantwortlichen Unternehmens, die Wirkungszusammenhänge der Dimensionen sowohl im Innen- als auch Außenverhältnis zu reflektieren und bewusst zu steuern. Hierzu muss CSR direkt in den Wertschöpfungsprozess des Unternehmens integriert werden, um den veralteten Dualismus zwischen Ethik und Ökonomik zu überwinden. Somit geht diese moderne Sichtweise auf CSR davon aus, dass Unternehmertum nur dann adäquat umgesetzt werden kann, wenn die Komponente Gewinn (Business Case) gleichermaßen wie die Schaffung von Mehrwert für die Gesellschaft (Social Case) berücksichtigt wird (Schmidpeter, 2014, S.140).



Abbildung 9: Mehrwert von CSR für Unternehmen und Gesellschaft (Schmidpeter, 2015, S.140)

4.2.3 Corporate Citizenship

Corporate Citizenship beschreibt das gesellschaftliche Engagement eines Unternehmens, welches über das Kerngeschäft hinausgehen kann, und umfasst Spenden, Stiftung, Corporate Volunteering sowie Investitionen in das regionale Umfeld des Unternehmens (vgl. Schmidpeter, 2015, S. 142). Im engeren Sinne lässt sich Corporate Citizenship also als Schnittstelle des Unternehmens zur Zivilgesellschaft bezeichnen, in der Unternehmen wie gute Bürger agieren und sich für die Belange des Gemeinwesens einsetzen (vgl. Schrader, 2022, S.148). Hierzu legt die engere Sicht zwei Formen fest: das Corporate Giving und das Corporate Volunteering fest (siehe Abbildung 19):

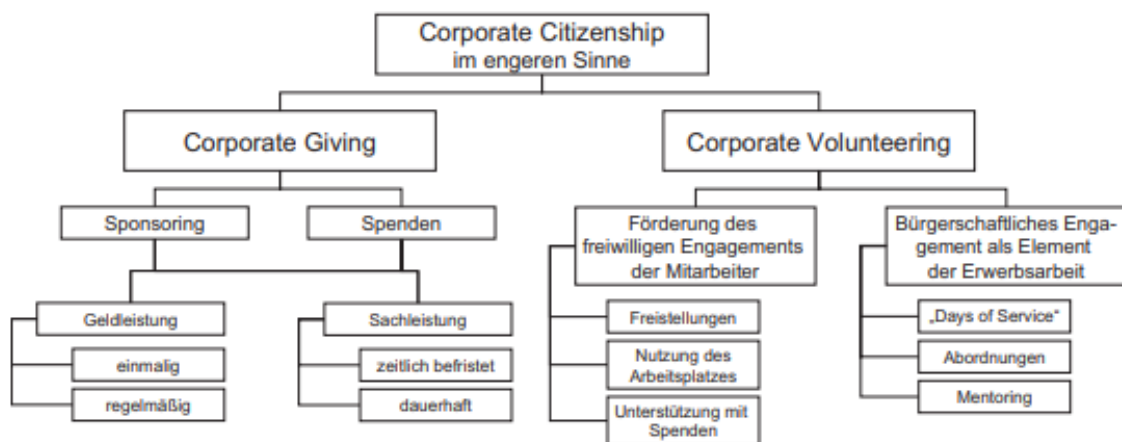


Abbildung 10: Formen von Corporate Citizenship im engeren Sinn (Schrader, 2022, S.149)

Corporate Giving kann sowohl in Form von Sponsoring als auch in Form von Spenden erfolgen. Das Sponsoring stellt im Rahmen der Corporate Citizenship ein klassisches Marketinginstrument dar, bei welchem gemeinwohlorientierte Zuwendungen in Form von Geld- oder Sachleistungen für eine vertraglich vereinbarte Gegenleistung erfolgen. Spenden verfolgen ebenfalls gemeinwohlorientierte Zuwendungen, im Vergleich zum Sponsoring liegen diesen jedoch keine vertraglichen Gegenleistungen zugrunde. Das Unternehmen erhofft sich im Gegenzug eine Steigerung der Reputation, um durch dieses positive Image eine größere gesellschaftliche Akzeptanz und damit besseren unternehmerischen Erfolg zu erzielen. Vor Allem bei Großunternehmen gelingt das Corporate Giving durch Stiftungen (vgl. Schrader, 2022, S.148-149).

Beim Bereich Corporate Volunteering geht es um die Förderung des gesellschaftlichen Engagements von Mitarbeitern, welches sowohl freiwillig in der Freizeit als auch in der Erwerbszeit erfolgen kann. Die Förderung des Engagements der Mitarbeiter,

beispielsweise in Umweltverbänden, kann durch befristete Freistellungen, Nutzung des Arbeitsplatzes nach Dienstschluss oder auch durch Spenden, die eine Schnittmenge zum Corporate Giving bilden, darstellen. Das Volunteering im Rahmen der Erwerbstätigkeit kann durch Aktionstage, an denen Unternehmen bei öffentlichen Angelegenheiten, beispielsweise durch den Bau von Spielplätzen, Abordnungen, in denen Unternehmen und soziale Organisationen zusammenarbeiten, oder auch durch Mentoringprogramme, bei denen beispielsweise Führungskräfte sozial benachteiligte Jugendliche bei der Berufsfindungsphase unterstützen, gelingen (vgl. Schrader, 2022, S.149). Damit Corporate Citizenship als Erfolgsfaktor erachtet werden kann, darf diese nicht rein philanthropischer Natur sein, sondern muss dem übergeordneten wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens dienen (vgl. Schneider, 2015, S.32-37).

4.2.4 Soft Law and Responsible Lobbying

Um den Anforderungen der in 3.4 und 3.5 beschriebenen CSR 3.0 und 4.0 gerecht zu werden, muss das Unternehmen selbst Treiber für die Veränderung der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und die Gestaltung der eigenen Marktbedingungen sein, und von der Gesellschaft akzeptiert werden (vgl. Schmidpeter, 2015, S.142; Schneider, 2015, S.37-39; Stehr, Struve, 2017, S.6-7). Eine Maßnahme dieses Ziel zu erreichen findet sich im „Lobbying“ wieder, welches die „unmittelbare Einflussnahme auf den Prozess der [...] Gesetzgebung, ob im Parlament oder bei der Vorbereitung eines Gesetzesentwurfs, aber auch die Einflussnahme auf administrative Entscheidungsprozesse in der Vollziehung und der Privatwirtschaftsverwaltung (Friedl, 2015, S.1183)“ darstellt. Somit beinhaltet Lobbyarbeit jeden organisierten und strukturierten Kontakt mit Funktionsträgern zur Einflussnahme auf deren Entscheidungsprozesse im Interesse des Unternehmens (Friedl, 2015, S.1183-1184). Diese Einflussnahme gelingt durch das Einbringen von Informationen und Argumenten in die politische Meinungsbildung, um durch den ständigen Austausch zur Politik und der damit verbundenen Vertrauensbasis Entscheidungen zu forcieren, umzuwandeln, zu verhindern, zu beschleunigen oder zu verzögern (vgl. Friedl, 2015, S.1185). Mit der direkten Einflussnahme geht jedoch ein gewisses Korruptionsrisiko, beispielsweise indem Politikern für Ihre Handlungen eine Gegenleistung in Aussicht gestellt wird (vgl. Waibl, 2005, S.149), einher, weshalb der Begriff häufig negativ in der öffentlichen Meinung konnotiert ist (vgl. Friedl, 2015, S.1187). Diese unethische Lobbyarbeit kann zudem zum Ausschluss von öffentlichen Aufträgen und Zahlungen von Investoren führen, weshalb moralische Unkorrektheit langfristig zum Wettbewerbsnachteil werden kann (vgl. Friedl, 2015, S.1189). Aus

diesem Grund muss der Lobbyarbeit ein Ordnungsrahmen unterliegen, welcher sowohl von Politik als auch von Unternehmen mitgestaltet wird. Diese verantwortliche Lobbyarbeit unterstützt Unternehmen, ordnungsbestimmte Akzente zu setzen, die zu einem harmonischeren und besser akzeptierten System führen können (vgl. Waibl, 2005, S.29). Sie verpflichtet Unternehmen, über das gesetzliche Maß hinaus ethische Richtlinien einzuhalten, und erbringt einen Mehrwert für Investoren, bessere Beziehung zu Kunden, erfolgreicherer Recruiting von Mitarbeitern sowie eine höhere Reputation in Politik und Gesellschaft (vgl. Friedl, 2015, S.1189). Die Lobbyarbeit der Rüstungsindustrie kann hierbei über eine Vielzahl an Kanälen erfolgen (siehe Abbildung 11):

Parteispenden

		2021	2020	2019
Demokratische Parteien	TEUR	66	20	19

Repräsentanzen | Mitarbeitende

		2021	2020	2019
Berlin	Anzahl	6	7	6
Koblenz	Anzahl	1	1	—
Brüssel	Anzahl	4	3	4

Mitgliedschaften | Auszug

Bundesverband der Deutschen Sicherheits- und Verteidigungsindustrie e.V.
Bundesverband der Deutschen Sicherheits- und Verteidigungsindustrie e.V. AK Corporate Responsibility
Verband der Automobilindustrie e.V.
Verband der Automobilindustrie e.V. AK Lieferkette
Charta der Vielfalt e.V.
UN Global Compact
Deutsches Institut für Compliance e.V.
Deutsches Institut für Compliance e.V. AK Menschenrechte
Deutscher Investor Relations Verband
Nationaler Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte Branchendialog Automobilindustrie
Industrie- und Handelskammern

Abbildung 11: Lobbyarbeit der Rheinmetall AG (Rheinmetall, 2022, S.37)

5 Angewandte CSR in der Rüstungsindustrie

Nachdem sowohl die theoretischen Hintergründe der CSR als auch der erste Anwendungsbezug auf die Rüstungsindustrie behandelt wurden, soll im folgenden Teil der Arbeit die zugrundeliegende Forschungsfrage beantwortet werden. Da der Forschungsstand der auf die Rüstungsindustrie bezogenen CSR nicht ausreicht, industriespezifische Erfolgsfaktoren herauszuarbeiten (vgl. Halpern, Snider, 2012, S. 609-610), und der Anwendungsbezug durch die ausschließliche Verwendung von Primärquellen der Rheinmetall AG nicht als objektiv gewertet werden kann, hat sich der Verfasser zur Beantwortung der Forschungsfrage für eine empirische Vorgehensweise entschieden.

5.1 Wissenschaftliche Methode

Der folgende Teil basiert auf den Grundlagen empirischer Sozialforschung, welche als „systematische Erfassung und Deutung sozialer Erscheinungen (Atteslander, 2008, S.4)“ definiert ist. Dieser Forschung liegt die Entwicklung eines Forschungsdesigns zugrunde, welches „die Art der Forschung festlegt, die Grundgesamtheit definiert [...], die Messinstrumente (festsetzt), sowie über die Art der Untersuchungsmethode und der Auswertung (entscheidet) (Stein, 2014, S.135).“ Als Erhebungsmethode wurde sich für den qualitativen Ansatz des theoriegenerierenden Experteninterviews entschieden, welches sich als Medium anbietet, spezifisches Wissen zu einem Sachverhalt zu generieren und wenig erforschte Teilbereiche zu untersuchen (Brosius et al., 2012, S.4). Der Grund für diese Entscheidung findet sich in der nicht-existenten Forschung zur auf die deutsche Rüstungsindustrie bezogenen CSR (vgl. Meyen et al., 2011, S.61-62). Durch die Teilhabe an dem exklusiven Wissen der Experten versucht der Forschende hierbei, „subjektive Erfahrungen und Deutungen zu erfragen und diese hinsichtlich des Funktionierens von sozialen Systemen zu interpretieren (Blöbaum et al., 2014, S.3-4).“ Nach Meuser und Nagel weisen Experten hierzu durch die Teilhabe am untersuchten Handlungsfeld einen privilegierten Informationszugang zu diesem auf (vgl. Meuser, Nagel, 1991, S.443). Da für das theoriegenerierende Experteninterview die Vergleichbarkeit der erhobenen Daten eine wichtige Voraussetzung darstellt (vgl. Blöbaum et al., 2014, S.3), orientieren sich die durchgeführten Interviews an einem semistrukturierten Leitfaden, welcher in 5.2.1 beschrieben wird. Dieser Leitfaden umfasst die in 4.2 untersuchten Kategorien gesellschaftlicher Verantwortung, welche durch die Fragen genauer analysiert werden sollen. Innerhalb der übergeordneten Themengebiete können Fragen somit in

Reihenfolge und Formulierung flexibel gehandhabt werden, während gleichzeitig gewährleistet wird, dass alle Experten die Fragen in annähernd gleicher Form hören und eine Vergleichbarkeit für die Auswertung sichergestellt wird (vgl. Gläser, Laudel, 2010, S.144).

5.2 Vorbereitung der Experteninterviews

Die Durchführung der Interviews verlangt eine ausführliche Vorbereitung durch die Entwicklung eines angemessenen Interviewleitfadens, der begründeten Auswahl der befragten Experten sowie die zugehörige Kontaktaufnahme und Terminvereinbarung. Diese Schritte werden in folgendem Kapitel näher betrachtet.

5.2.1 Erstellung des Leitfadens

Im ersten Schritt der Vorbereitung findet sich die Erstellung eines geeigneten Interviewleitfadens. Er dient als Erhebungsinstrument, welches das Wissen beschafft, das zur Beantwortung der Forschungsfrage benötigt wird (vgl. Gläser, Laudel, 2010, S. 91), und strukturiert das Themenfeld der Untersuchung (vgl. Bogner et al.,2014). Die zugehörigen Interviewfragen lassen sich somit als Übersetzung des Forschungsinteresses und den zuvor erarbeiteten theoretischen Annahmen sehen (vgl. Gläser, Laudel, 2010, S.142). Dies setzt zeitgleich voraus, dass die Grundsatzentscheidungen über Forschungsdesign und Stellenwert der Interviews bereits vor Erstellung gefallen sind (vgl. Mayer, 2013, S.38).

Um die Forschungsfrage, wie CSR als Erfolgsfaktor in der deutschen Rüstungsindustrie umgesetzt werden kann, zu beantworten, wurden zunächst die in 4.2 behandelten Themengebiete als übergeordnete Kategorien verwendet (vgl. Abbildung 4). Innerhalb der Fragestellung können Antworten auch auf mehrere Themengebiete übertragen werden, da beispielsweise ökologische Bemühungen eines Unternehmens auch Auswirkungen auf die soziale und ökonomische Dimension haben können und müssen. Im Rahmen des semistrukturierten Leitfadens sind die Fragen innerhalb des übergeordneten Themenbereichs in Reihenfolge und Formulierung flexibel verwendbar, sodass das Interview einer natürlichen Gesprächssituation ähnelt. Dies soll dem Forschenden ermöglichen, zuvor unbekanntes Wissen durch gezieltes Nachfragen weiter zu verfolgen und zu vertiefen (vgl. Misoch, 2015, S.66).

Der Leitfaden selbst ist in drei Phasen unterteilt:

Die erste Phase stellt die Begrüßung und Einführung in das Thema dar. Nach gegenseitiger Begrüßung und Vorstellung werden die Interviewpartner zunächst in das Thema und die zugrundeliegende Forschungsfrage eingeführt. Da der Leitfaden den Interviewpartnern bereits im Voraus zur Vorbereitung zugesandt wird, können in diesem Schritt auch Verständnisfragen, sowie der Ablauf des Gesprächs besprochen werden. Im letzten Schritt wird mit den Experten der zugrundeliegende Datenschutz und die Aufzeichnung des Interviews zu Transkriptionszwecken besprochen. Da es sich bei den gewählten Experten ausschließlich um Top-Manager der größten Rüstungs- und Beratungsunternehmen der Rüstungsindustrie handelt, wurde zudem die Möglichkeit geboten, das gesamte Interview anonymisiert durchzuführen. Hiervon erhofft sich der Forschende, dass selbst Fragen wahrheitsgemäß beantwortet werden, die potenzielle Mängel feststellen könnten, ohne Rückschlüsse auf die Partner zu ermöglichen. Somit dient die erste Phase zur Orientierung und gleichzeitig zur Schaffung einer positiven Interviewatmosphäre für alle Beteiligten (vgl. Misoch, 2015, S.68).

Die zweite Phase stellt den Hauptteil des Experteninterviews dar, in welchem die vorbereiteten Schlüsselfragen zur Beantwortung der Forschungsfrage beantwortet werden. Der Fragenkatalog umfasst 20 Leitfragen, die sich an den in Gliederungspunkt 4.2 erarbeiteten Grundlagen der auf die Rüstungsindustrie bezogenen CSR orientieren (vgl. Abbildung 4). Die Schlüsselfragen sind hierbei realitätsbezogen, und sollen die Experten zum Erzählen von Handlungen, Erfahrungen und Meinungen im eigenen beruflichen Kontext anregen (vgl. Gläser, Laudel, 2010, S.122). Um einen größtmöglichen Wissenstransfer zu unterstützen, ist der Fragenkatalog so offen wie möglich, gleichzeitig aber strukturiert wie nötig gestaltet (Helfferich, 2019, S.670). Die Fragen selbst sind hierzu möglichst neutral und offen gehalten, damit die Experten die Fragen bestmöglich nach deren Wissen und Interessen beantworten können (vgl. Gläser, Laudel, 2010, S.115). Zeitgleich sind die Fragen ausreichend strukturiert, um Ungenauigkeit und damit verbundene Fehlinterpretationen der Interviewpartner zu vermeiden (vgl. Gläser, Laudel, 2010, S.131). Durch die semistrukturierte Gestaltung soll zudem ermöglicht werden, die Fragen in abgeänderter Reihenfolge und Wortlaut zu stellen, um den Gesprächsfluss aufrechtzuerhalten und durch gezielte Fragen die Ergebnisse zu vertiefen (vgl. Misoch, 2015, S.66). Um den Anforderungen des theoriegenerierenden Interviews zu entsprechen, wurde dennoch darauf geachtet, dass allen Experten die gleichen Fragen gestellt werden, um eine Vergleichbarkeit der Daten zu gewährleisten (vgl. Blöbaum et al., 2014, S.3).

Die letzte Phase stellt das Ende des Experteninterviews dar. Sie umfasst ein zusammenfassendes Statement der Experten, sowie Danksagungen durch den Forschenden für die Teilnahmebereitschaft und Unterstützung.

Der geplante Interviewzeitraum liegt je nach Ausführlichkeit der Beantwortung zwischen 45 und 60 Minuten. Dies soll eine qualitativ hochwertige Beantwortung der Fragen fördern, ohne zu viel Zeit der Experten in Anspruch zu nehmen.

5.2.2 Auswahl der Experten

Um die Forschungsfrage im Rahmen des Experteninterviews sinnvoll beantworten zu können, wird der Auswahl geeigneter Experten eine besondere Rolle zugeschrieben (vgl. Lamnek, Krell, 2016, S.363). Im Rahmen dieser Arbeit wurden die Experten im Rahmen der wissenssoziologischen Perspektive gewählt:

Die wissenssoziologische Perspektive sieht Experten als „Besitzer eines spezifischen Wissens (Bogner, Menz, 2009, S.70).“ Dieses Expertenwissen entsteht meist im beruflichen Kontext des Befragten, wobei die berufliche Position einen Indikator für deren Exklusivwissen bietet. Somit wird die Person durch „Berufsausbildung, berufliche Sozialisation, Berufserfahrung, Zertifikate sowie durch eine leitende Position [...] automatisch zum Experten (Blöbaum et al., 2014, S.4).“ Dieses Verständnis lässt sich auch um Exklusivwissen erweitern, das beispielsweise durch ehrenamtliche Bemühungen generiert wurde (Meuser, Nagel, 2009, S.467). Auch wenn der Expertenbegriff hierdurch von der Berufsrolle gelöst wird, versteht sich der wissenssoziologische Expertenbegriff weiterhin auf der Tätigkeit des Experten (vgl. Blöbaum et al., 2014, S.5).

Das Wissen von Experten lässt sich in drei verschiedene Bereiche gliedern: externe Expertise, Kontextwissen und Betriebswissen:

Die externe Expertise umfasst theoretisches Wissen über den Forschungsgegenstand. Meist verfügen Wissenschaftler, die sich aus anderer Perspektive mit dem Forschungsgegenstand als der Forschende befasst haben, über diese Expertise. Da die externe Expertise der Methode zur systematischen Datenerhebung im Rahmen eines Experteninterviews nicht entspricht (vgl. Blöbaum et al., 2014, S.6), wurden die Interviewpartner im Rahmen dieses Interviews nach Kontext- und Betriebswissen gewählt.

Das Kontextwissen beschreibt „Fachwissen von Akteuren über einen Gegenstandsbe- reich, mit dem sie sich professionell oder außerhalb beruflicher Tätigkeit beschäftigen

(Blöbaum et al., 2014, S.6).“ Neben professionellen Akteuren kann auch über das Wissen von Zeitzeugen Kontextwissen erhoben werden, wo Primärdaten fehlen (vgl. Blöbaum et al., 2014, S.6).

Die für die Beantwortung der zugrundeliegenden Forschungsfrage relevanteste Gruppe sind Experten, die über Betriebswissen verfügen. „Das Betriebswissen bezeichnet Wissen über das Handeln im eigenen (beruflichen) Kontext und wird auch als interne Expertise bezeichnet (Blöbaum et al., 2014, S.6). Es ergibt sich aus den Erfahrungen, die der Experte als Teilnehmer des untersuchten Kontexts sammeln konnte. Das Betriebswissen lässt sich in zwei Formen interner Expertise aufteilen: die systeminterne Handlungsperspektive, die das Betriebswissen selbst beschreibt, und die feldinterne Reflexionsperspektive, die die Schnittstelle zwischen Betriebs- und Kontextwissen darstellt (Blöbaum et al., 2014, S.6; vgl. Froschauer, Lueger, 2003, S.37-38).

Damit ein umfangreicher Überblick über das gesamte Thema gewährleistet wird, wurden insgesamt sechs Experten befragt, da ein Einzelner meist nicht Spezialist aller forschungsrelevanten Themengebiete ist (vgl. Kruse, 2015, S.173). Vier Interviewpartner sind hierbei aktuelle und ehemalige Top-Manager verschiedener namhafter Rüstungsunternehmen Deutschlands. Zwei weitere Experten sind Führungspersonen von Beratungsunternehmen, die Rüstungsunternehmen zu CSR-relevanten Themengebieten beraten. Es wurde darauf geachtet, Experten unterschiedlicher Unternehmen zu kontaktieren, um das Thema aus verschiedenen Sichtweisen zu betrachten. Die Experten selbst wurden sowohl aus dem beruflichen Netzwerk des Forschenden als auch durch eine umfangreiche Recherche zu Rüstungs- und Beratungsunternehmen identifiziert. Die Kontaktaufnahme erfolgte per E-Mail sowie durch LinkedIn-Direktnachrichten und -Anfragen. Im Rahmen der Kontaktaufnahme wurde den Experten der Fragebogen im Voraus gesendet, damit sich die Interviewpartner auf das Gespräch vorbereiten können und validieren, ob deren Fachwissen mit dem Fragebogen übereinstimmt. Drei kontaktierte Experten erklärten sich bereit, das Interview im Rahmen einer Videokonferenz über Microsoft Teams zu führen. Ein Experte stimmte aus Zeitgründen einem Telefoninterview zu, während die letzten zwei Experten zwar keine Zeit für ein Interview aufbringen konnten, den Interviewleitfaden aber schriftlich ausgefüllt zurückgesendet haben. Den schriftlich erhaltenen Leitfäden wurde dank mangelnder Rückfragemöglichkeiten eine niedrigere Gewichtung als den durchgeführten Interviews zugeschrieben. Durch den wertvollen Wissenstransfer wurden sie aber dennoch als Ergänzung der mündlichen Interviews berücksichtigt.

Tabelle 1: Befragte Experten

Experte	Unternehmen	Berufsfeld/ Rolle
Michael Santo	HZ Unternehmensberatung AG	Managing Partner
Franz von Stauffenberg	Ceska zbrojovka a.s.	Leiter Vertrieb Western Europe
Dr. Matthias Witt	WIMCOM GmbH	Geschäftsführender Gesellschafter
Peter Heilmeier	MBDA Deutschland GmbH	Personal, Vertrieb, Geschäftsentwicklung
Anonym	MBDA Deutschland GmbH	Vertrieb, Strategie, Leitungsfunktion
Anonym	Rheinmetall AG	General Management

5.3 Durchführung und Transkription

Die Interviews wurden zwischen dem 14.06.2023 und dem 13.07.2023 an fünf verschiedenen Terminen durchgeführt. Drei der vier mündlichen Interviews wurden als Videokonferenz über Microsoft Teams durchgeführt, während ein Experte im Rahmen eines Telefoninterviews befragt wurde. Die Experteninterviews wurden nach Einverständniserklärung der Partner allesamt aufgezeichnet, um die Auswertung des Gesagten zu erleichtern und den Gesprächsverlauf ungehindert durchführen zu können. Durch die semistrukturierte Interviewführung konnten die Fragen innerhalb der Themengebiete flexibel gestaltet und formuliert werden. Gleichzeitig wurde die Reihenfolge der hinterlegten Themengebiete an den Gesprächsfluss und die Einblicke der Interviewpartner angepasst. Am Ende der Interviews haben alle Interviewpartner zudem angeboten, für weitere

Gespräche und Textnachrichten zur Verfügung zu stehen, um den weiteren Verlauf der Arbeit positiv zu beeinflussen.

Nach Abschluss der Interviews wurden diese mithilfe des Programms MAXQDA transkribiert. Innerhalb der Transkription werden die Video- und Audiodateien in eine Schriftform formatiert (vgl. Dresing, Pehl, 2015, S.17), dass eine systematische Auswertungsarbeit ermöglicht wird (vgl. Gläser, Laudel, 2010, S.193). Zur Beantwortung der Forschungsfrage stehen vor Allem die inhaltlichen Aussagen im Mittelpunkt, weshalb sich für eine einfache Transkription entschieden wurde, die keine Angaben zu para- und nonverbalen Ereignissen trifft. Der Fokus dieser Transkriptionsform liegt auf guter Lesbarkeit, leichter Erlernbarkeit und geringer Umsetzungsdauer. Die Priorität liegt somit auf dem Inhalt des Gesprächs (vgl. Dresing, Pehl, 2015, S.18). Damit diese Transkription gelingen kann, wurde ein Regelsystem in Anlehnung an das einfache Transkriptionssystem von Dresing und Pehl erstellt (2015, S.21) (Siehe Tabelle 2):

Tabelle 2: Transkriptionsregeln (eigene Darstellung in Anlehnung an Dresing, Pehl, 2015, S.21f.)

Der Text wird wörtlich transkribiert (keine Lautsprache oder Zusammenfassung)

Wortverschleifungen werden an das Schriftdeutsch angenähert.

Wort- und Satzbrüche sowie Stottern werden geglättet oder ausgelassen. Wortdoppelungen werden nur erfasst, wenn sie als Stilmittel genutzt werden. Halbsätze ohne Vollendung werden erfasst und mit einem Abbruchzeichen gekennzeichnet.

Die Interpunktion wird zu Gunsten der Lesbarkeit geglättet

Verständnissignale werden nicht transkribiert, außer sie stellen allein die Antwort dar

Jeder Sprecherbeitrag erhält eigene Absätze

Unverständliche Wörter werden mit (unv.) gekennzeichnet.

Die Interviewende Person wird mit „I“ gekennzeichnet, die befragte Person mit „B“

Vertiefende Informationen wie die Transkripte der Experteninterviews werden aus Datenschutzgründen nicht im Anhang der Arbeit hinterlegt. Für Rückfragen besteht ein

separater Anhang 2, welcher der Prüfungsbehörde auf Rückfrage bereitgestellt werden kann.

5.4 Auswertungsmethode

Zur Auswertung der Ergebnisse wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring verwendet (vgl. Mayring, 2019, S.633 ff.). Sie ist ein Verfahren „qualitativ orientierter Textanalyse [...], das mit dem technischen Know-how der quantitativen Inhaltsanalyse [...] große Materialmengen bewältigen kann, dabei aber im ersten Schritt qualitativ-interpretativ bleibt und so auch latente Sinngehalte erfassen kann (Mayring, 2019, S.633).“ Hierbei beschreibt Mayring die Bildung eines Kategoriensystems als zentrales Instrument der Analyse (vgl. Mayring, 2014, S.40). Kategorien gelten in diesem Zusammenhang immer als das „Ergebnis der Klassifizierung von Einheiten (Kuckartz, 2014, S. 41).“ Im Rahmen der Kategorienbildung lässt sich grundsätzlich zwischen induktiven und deduktiven Strategien unterscheiden, wobei auch eine Kombination dieser möglich ist (vgl. Ruin, 2017, S. 127).

Die induktive Strategie wird häufig mit der zusammenfassenden Inhaltsanalyse verbunden. Diese paraphrasiert das Material zunächst in inhaltstragende Aussagen und reduziert das Material folgend. Von induktiver Kategorienbildung lässt sich sprechen, wenn die ersten beiden Schritte (Paraphrasierung und Reduktion) übersprungen werden und ein Selektionskriterium (Kategoriendefinition) eingeführt wird, über welches Textbestandteile zusammengefasst werden (Mayring, 2019, S.637). Auf diese Weise lassen sich Kategorien „direkt aus dem Material in einem Verallgemeinerungsprozess ab(lei-ten), ohne sich auf vorab formulierte Theoriekonzepte zu beziehen (Mayring, 2015, S.85).“ Auch wenn diese Unbefangenheit einen großen Vorteil darstellen kann, birgt eine induktive Vorgehensweise auch Risiken. So kann der Forscher durch seine subjektiven Erfahrungen die inhaltlichen Gewichtungen verfälschen, wodurch eine Wahrheitsübertragung nicht stattfinden muss, sondern lediglich wahrscheinlich ist (vgl. Ruin, 2017, S.128).

Die deduktive Strategie wird angewandt, wenn ein bestimmter Einzelfall einer bereits bestehenden Regel untergeordnet wird (Ruin, 2017, S.129). Sie besagt somit zwar nichts neues, ist dafür aber wahrheitsübertragend (vgl. Reichertz, 2013, S.279). Bei der deduktiven Kategorieanwendung wird ein Kodierleitfaden gebildet, „der für jede Kategorie eine Definition, typische Textpassagen als Ankerbeispiele und Kodierregeln zur Abgrenzung zwischen den Kategorien enthält (Mayring, 2019, S.638).“ Dieser Leitfaden

wird hierbei zunächst theoriegeleitet entwickelt, bevor in einer Pilotphase das Material ausgebaut und ergänzt wird. Anhand dieses Kodierleitfadens wird dann bestimmt, welche Textstelle wann welcher Kategorie zuzuordnen ist (vgl. Mayring, 2019, S.638).

Um sowohl eine Wahrheitsübertragung als auch das Gewinnen neuer Erkenntnisse zu gewährleisten, wurde sich im Rahmen einer deduktiv-induktiven Strategie für eine Kombination beider Vorgehensweisen entschieden. Hierzu wurden bei der Kategorienbildung sechs deduktive Oberkategorien gebildet, um das erarbeitete Vorwissen „zu explizieren [...] und den Forschungsprozess entsprechend zu strukturieren (Ruin, 2017, S.129-130).“ Durch ein induktives Ausdifferenzieren werden innerhalb der Oberkategorien Subkategorien gebildet, die die Besonderheit des Materials herausarbeiten (vgl. Ruin, 2017, S.130). Die Oberkategorien stellen hierbei die in 4.2 erarbeiteten Grundlagen Unternehmerischer Verantwortung dar, die in Ihrer Reihenfolge an nahestehende Themengebiete angepasst wurden. Induktiv wurden daraufhin zwölf Subkategorien gebildet, die sich aus dem Interviewmaterial ableiten lassen (siehe Tabelle 3).

Tabelle 3: Deduktiv-induktives Kategoriensystem

Hauptkategorie	Subkategorien
Corporate Governance	Corporate Governance innerhalb westlicher Ländergrenzen Corporate Governance außerhalb westlicher Ländergrenzen Stakeholderkommunikation Erfolgs- und Kostenfaktoren
Responsible Lobbying	
Ökonomische Nachhaltigkeitsdimension	Liquidität Technologievorsprung Risikoaversion
Ökologische Nachhaltigkeitsdimension	Innerhalb des Kerngeschäfts

	Außerhalb des Kerngeschäfts
Soziale Nachhaltigkeitsdimension	Auswahl der Mitarbeiter Wahrung der Unternehmensstandards Gerechtigkeit und Gleichberechtigung
Corporate Citizenship	

Die Kategorienbildung und Erstellung des finalen Kodierleitfadens (siehe Anhang 2) erfolgte in sieben Schritten:

- 1) Zu Beginn wurden deduktiv Kategorien gemäß der in Gliederungspunkt 4 erarbeiteten Grundlagen aufgestellt und definiert.
- 2) Bei einem ersten Durchlauf durch die Transkripte wurde das Material gemäß der deduktiv gebildeten Oberkategorien kodiert.
- 3) Bei einem zweiten und dritten Durchlauf wurden zu den Oberkategorien induktiv Subkategorien auf Basis der erhobenen Daten und derer Relevanz für die zugrundeliegende Forschungsfrage gebildet. Zudem wurde die Reihenfolge der Oberkategorien an im Gesprächsverlauf erkannte Zusammenhänge angepasst.
- 4) In einem vierten Schritt wurden die Kodierregeln samt Ankerbeispiele für die gebildeten Ober- und Subkategorien erstellt.
- 5) Im fünften Schritt wurde die Kodierung durch einen vierten Durchlauf auf die Inhalte der Transkripte angewandt.
- 6) In einem sechsten Schritt wurden die Subkategorien nochmals angepasst, da definitorische Unklarheiten aufgefallen sind.
- 7) Im siebten Schritt wurden die gesamten Transkripte anhand des finalen Kodierleitfadens kodiert und gemäß dessen zusammengefasst.

6 Auswertung der Ergebnisse

Nachdem die gewählte Forschungsmethode und das damit verbundene Vorgehen erklärt wurde, werden im folgenden Teil der Arbeit die Interviewergebnisse anhand des deduktiv-induktiv gebildeten Kategoriensystems dargestellt. Zu Beginn jeder Kategorie werden die zugehörigen Definitionen erläutert und die Aufteilung der Subkategorien (falls vorhanden) erklärt. Die Expertenaussagen sind gemäß der Transkription von B1 bis B6 zitiert, wobei sich die Reihenfolge gegenüber Tabelle 1 unterscheidet, um Rückschlüsse auf die Experten zu verhindern und lediglich das gesammelte Wissen zu vermitteln.

6.1 Corporate Governance

Die Oberkategorie Corporate Governance umfasst Aussagen, die sich mit der verantwortlichen Unternehmenssteuerung zur Bedürfniserfüllung von Stakeholdern, sowie mit Compliance-Themen innerhalb des Unternehmens und entlang der Lieferkette befassen (vgl. Schmidpeter, 2015, S.142). Durch die induktive Subkategorienbildung wurde der Themenblock in Governance und Compliance innerhalb und außerhalb von Ländern mit westlichen Werten, die Stakeholderkommunikation sowie die Erfolgs- und Kostenfaktoren der Corporate Governance unterteilt.

Die erste Kernaussage, die sich aus den Experteninterviews hat ableiten lassen, ist, dass Corporate Governance innerhalb der Unternehmen klar definiert sein muss. So sagt Experte 6, dass die Managementebene der Unternehmen im Sinne der Selbstreflexion festlegen muss, wofür sie stehen, wie dies auf das Unternehmen ausstrahlt und was im Rahmen der gemeinsamen Werte und der Unternehmenskultur getan werden muss, damit das Verständnis von Corporate Governance auf die gesamte Organisation durchschlägt. Auch Experte 3 sieht den Erfolg von Corporate Governance aus dem Top Down:

„Damit [...] Unternehmenssteuerung gelingen kann wird eine saubere und interaktive Kommunikation benötigt, die wir auch in der Führungsebene vorleben müssen (Anhang 2, B3, Abs. 10).“

Vor allem innerhalb der Länder, die einem westlichen europäischen Wertesystem folgen, hat die Corporate Governance über die letzten Jahre für alle Rüstungsunternehmen eine hohe Bedeutung gewonnen. Laut Experte 4 geschieht dies jedoch nicht „aus innerster Überzeugung des Managements, sondern eher aus der Überzeugung heraus, (man)

dürfe nicht so pressewirksam erscheinen, wenn es daneben geht (Anhang 2, B4, Abs. 12).“ Durch Negativbeispiele anderer Unternehmen wie dem Siemens Skandal von 2007 (vgl. Gode, 2021) wurde erkannt, welche Folgen schlechte Governance mit sich bringt, und das einem dies nicht passieren dürfe. Aus diesem Grund wurde die Governance der Rüstungsunternehmen, sei es bei der Beauftragung von Beratungsunternehmen oder von Sublieferanten, deutlich strikter. Als weiteren Grund gibt Experte 5 an, dass die Rüstungsindustrie eine Branche sei, „die sowieso für [...] einen Großteil der Investoren, zumindest noch vor dem Ukraine Krieg, als Investitionsfeld gilt, in dem nicht investiert werden darf. Und das geht aber noch eins weiter, dass teilweise Banken auch keine Kredite geben (Anhang 2, B5, Abs. 11).“ Um diesen Einbruch finanzieller Mittel zu vermeiden, ist es für alle Rüstungsunternehmen essenziell, einen strengen Code of Conduct zu haben, die Mitarbeiter entsprechend zu schulen und die Governance auch durch das gesamte Unternehmen zu leben und nachzuweisen. Dieser Nachweis sei zudem auch immer wichtiger bei öffentlichen Ausschreibungen. Hier gibt es einen genauen Fahrplan „den man auch unterschreiben muss, was man alles macht und vor allem [...] was man alles nicht macht. Das muss sich decken mit den internen Vorgaben. Und dann haben sie [...], wenn das über zwei oder drei Länder geht die lokalen Sachen auch noch, die sie erfüllen müssen, und dann gilt immer das Strengere (Anhang 2, B5, Abs. 11).“ Das dieses Verständnis einer gelebten und ausdifferenzierten Governance noch nicht bei allen Rüstungsunternehmen angekommen ist, erkennt Experte 6:

„Das wird auf die Homepage geknallt und dann haben wir es, aber es wird nicht gelebt, es wird nicht hinterfragt, und es wird nicht überlegt, ob die Werte, die man vielleicht vor 20, 30 Jahren hatte, ob das auch noch die Werte sind, denen man eben auch heute folgen muss (Anhang 2, B6, Abs. 13).“

Vor allem außerhalb von Ländergrenzen, die die westlichen oder europäischen Werte vertreten, ließ sich im Rahmen der Experteninterviews eine Ambivalenz innerhalb der Governance feststellen. Diese Ambivalenz tritt beispielsweise dann auf, wenn ein Teil der Wertschöpfung in den Zielländern erfolgt, in die das Produkt geliefert wird. „Hier würden mit Sicherheit die Anwendung der klassischen Governance Regularien wie wir sie in Deutschland und Europa haben häufig dazu führen, dass potenzielle Lieferanten, die (durch den Auftraggeber) benannt worden sind [...], nicht beauftragt werden könnten. Dies wird dann ich sage mal kreativ umgangen (Anhang 2, B4, Abs. 15).“

Diese Ambivalenz findet sich auch in der Legal Compliance von Rüstungsunternehmen wieder. Ähnlich wie bei der Governance betonen im Umfeld der NATO-Partner und

innerhalb des europäisch-westlichen Wertesystems alle Experten einheitlich, dass Compliance sehr gut und konstant erfolgt. Das gelingt durch die strikte Einhaltung der rechtlichen Vorschriften und EU-Standards im eigenen Unternehmen sowie auch entlang der Lieferkette. Sichergestellt wird diese Einhaltung durch eine regelmäßige und strenge Auditierung und Überwachung von sowohl eigenen Unternehmen als auch allen Teilnehmern entlang der Lieferkette und externen Beauftragten. Experte 3 nannte als Beispiel, dass selbst für den Kirchenchor beim firmeneigenen Weihnachtsmarkt strenge Background Checks durchgeführt wurden. Die Überprüfung erfolgt zudem nicht nur durch eine Person. Experte 5 beruft sich hierbei auf eine strenge Unterschriftenregelung, bei welcher klar vorgegeben ist, wer was unterschreibt. „Das 2-Augen Prinzip reicht nicht, das sind dann vier, sechs oder acht Augen, je nach Größe. Und oft müssen ja auch bei Ausschreibungen die unterschriebenen Sachen durch Dokumente belegt werden, [...] da müssen Nachweise erbracht werden und das ist relativ engmaschig (Anhang 2, B5, Abs. 17).“ Um die legal Compliance auch außerhalb des NATO-Umfelds sicherzustellen, gelten „die EU-Standards, und die werden auf nicht-EU Firmen überbestimmt. Und zwar komplett, das ist bei uns Firmenphilosophie (Anhang 2, B5, Abs. 15).“ Das dies jedoch nicht bei jedem Unternehmen der Fall ist, kritisiert Experte 4:

„Das geht dann in Richtung Tochtergesellschaften in [Länder sind zum Schutz der Quelle entfernt]. Hier ist man bemüht, einen Grundanschein einer Compliance zu erwecken, [...] aber man akzeptiert auch durchaus bewusst, dass das nicht der Fall ist (Anhang 2, B4, Abs. 17).“

Auch Experte 6 betont, dass man im Bereich der Legal Compliance zwar auf Vergaberechtliche Themen, vertragsrechtliche Strukturen, auf steuerrechtliche und auf preisrechtliche Implikationen, also den Prioritäten für öffentliche Auftraggeber schaut. Wenn es aber darum geht, welchem legal und moralischen Kompass die internationale Tochter folgt, dies kaum hinterfragt wird. Die Firmenleitung lehnt hierbei das Wissen und die Verantwortung was an diesen Standorten passiert ganz klar ab, so Experte 4.

„Hintergrund ist die große Angst: wenn wir uns nicht an die lokalen Spielregeln in diesem Governmental Sektor halten, bekommen wir nie wieder Aufträge (Anhang 2, B4, Abs. 17).“

Damit die Erwartungserfüllung der Stakeholder gewährleistet wird, muss der gesamte Bereich der Corporate Governance und Compliance auch richtig an diese kommuniziert werden. Innerhalb der Lieferkette und auch bei Tochterunternehmen lässt man sich über geeignete Dokumente und Schriftverkehr deren Compliance versichern, um damit auch

Nachweise an die Auftraggeber erbringen zu können. Für die Information gegenüber Shareholdern werden quartalsweise Shareholdermeetings angeboten, so Experte 3, oder auch der jährliche ESG-Report genutzt. Um auch die weiteren Stakeholder zu informieren ist es integraler Bestandteil des Stakeholdermanagements, den richtigen Kommunikationskanal zu wählen:

„Heute ist es so, wir haben [...] 10 Kommunikationskanäle, die parallel laufen, [...] und wenn ich nicht genau den Kommunikationskanal meines Stakeholders treffe, dann kann ich gar kein Stakeholdermanagement betreiben, weil ich ihn einfach nicht erreiche (Anhang 2, B6, Abs. 15).“

Bei den Erfolgs- und Kostenfaktoren waren sich die Experten wieder einig. Eine positiv vorgelebte und gut kommunizierte Corporate Governance führt insbesondere im europäischen, aber auch internationalem Umfeld mittel- bis langfristig zu einem deutlich höheren Auftragsgewinnungspotenzial und einer verbesserten gesellschaftlichen Akzeptanz. Auch kann man es nur durch eine gute Governance schaffen, dass Investoren zukünftig in das Tätigkeitsgebiet investieren und Banken Kredite ermöglichen, was die wirtschaftliche Zukunft der Unternehmen sichert und Expansion ermöglicht. Damit dies gelingt, bedarf es jedoch die Initiative der Unternehmensspitze, keinen Interpretationsspielraum bei der Einhaltung von Richtlinien und Gesetzen, sowohl in der eigenen Konzerngruppe als auch bei den Lieferanten und Sublieferanten zuzulassen, und hart gegen Verstöße vorzugehen. Gelingt dies nicht, riskieren die Konzerne vom Imageverlust über monetäre Einbußen bis hin zum permanenten Ausschluss öffentlicher Vergabeverfahren deren gesamte unternehmerische Grundlage.

Somit ist es die Kernaufgabe der Corporate Governance, sich der eigenen Stakeholder bewusst zu sein, der öffentlichen Verantwortung durch das Vorleben der unternehmerischen Werte gerecht zu werden und dies auch an die Stakeholder zu kommunizieren. Gelingt dies, hat die Corporate Governance als Fundament des Unternehmens das Potenzial der größte Erfolgsfaktor dessen zu werden. Wird man diesen Anforderungen jedoch nicht gerecht, wird aus dem größten Erfolgsfaktor schnell der größte Kostenfaktor.

6.2 Responsible Lobbying

Die Oberkategorie Responsible Lobbying umfasst alle Aussagen der Experten, die sich mit der „unmittelbare(n) Einflussnahme auf den Prozess der [...] Gesetzgebung, ob im Parlament oder bei der Vorbereitung eines Gesetzesentwurfs, aber auch (der) Einflussnahme auf administrative Entscheidungsprozesse in der Vollziehung und der Privatwirtschaftsverwaltung (Friedl, 2015, S.1183)“ befassen.

Im Gegenteil zur Corporate Governance waren die Aussagen bezüglich der verantwortlichen Lobbyarbeit allesamt kongruent. Da es sich um ein stark politisch dominiertes Geschäft handelt, sehen die Experten die Lobbyarbeit als integralen Bestandteil der Geschäftstätigkeit an. Sowohl Rüstungsgüter als auch Zusammenhänge im internationalen Kontext sind erklärungsbedürftig, weshalb die Beratung von Politik als Teil der Geschäftstätigkeit gesehen wird:

„Wir tun alle was nötig ist, um die Entscheidungsträger in die Lage zu versetzen, richtig zu entscheiden. Dazu müssen wir mit diesen in Kontakt treten. Entweder über die Besetzung von wichtigen Positionen in den Interessenverbänden, durch die Einstellung von ehemaligen Entscheidungsträgern und der Nutzung des Netzwerkes, oder durch öffentlichkeitswirksame Auftritte (Anhang 2, B2, S. 7).“

Durch den Ukraine-Krieg wurde die Lobbyarbeit, so alle Experten, noch deutlich erleichtert. Der Rüstungssektor gilt nicht mehr als schmutzige Industrie, die es zu vermeiden gilt, sondern die Lobbybüros und -Veranstaltungen werden regelmäßig durch Politiker aufgesucht. Auch wird die Industrie durch eine Vielzahl an Verbänden wie dem BDSV vertreten, und auch vermeintlich neutrale Unternehmen wie die Stiftung für Wissenschaft und Politik engagieren sich zu Forschungszwecken. Dies bietet den Unternehmen ein breites Feld an Plattformen, gesellschaftliche Stakeholder der Politik zu treffen, zu diskutieren und auch Einfluss auf diese zu nehmen, um die zukünftigen Marktbedingungen des Unternehmens proaktiv zu beeinflussen. Auch wird innerhalb der Lobbyarbeit dem Themengebiet Compliance eine enorme Bedeutung zugetragen:

„Also das Risiko sich durch unlauteres Verhalten einen Vorteil zu verschaffen, dass das praktisch nach hinten losgeht und [...] lange Zeit blockiert, überhaupt an öffentlichen Themen teilzunehmen, ist zu groß, macht auch keiner (Anhang 2, B4, Abs. 63).“

Sichergestellt wird diese verantwortungsvolle Lobbyarbeit durch eine ausführliche Schulung, sowie ein starkes Controlling der Lobbyisten, so Experte 3. Zudem ergänzt Experte

5, dass alle in der Öffentlichkeit tätigen Mitarbeiter innerhalb des Lobbyregisters aufgenommen werden müssen, weshalb auch keiner das Risiko eingeht, den eigenen Namen nachhaltig zu schädigen.

6.3 Ökonomische Nachhaltigkeitsdimension

Die Oberkategorie der ökonomischen Nachhaltigkeitsdimension umfasst die Expertenaussagen, die sich mit dem Erzielen eines langfristigen wirtschaftlichen Erfolgs befassen (Colsman, 2013, S.14). Als Subkategorien wurden die Aufrechterhaltung der Liquidität, der Wettbewerbsvorteil durch technologischen Vorsprung und die Risiko- / Krisenaversion erfasst.

Damit die permanente Zahlungsfähigkeit der Unternehmen sichergestellt und deren Cashflow aufrechterhalten wird, bedarf es eines effektiven Controllings und eines gezielten Liquiditätsmanagements innerhalb der Unternehmen. Die Experten 2 und 3 beziehen sich hierbei auf das so genannte Cash-Pooling innerhalb großer internationaler Konzerne, welches ein „Instrument zur Steuerung der Konzernfinanzierung (darstellt). Im Kern soll ein konzerninterner Liquiditätsausgleich erzielt werden, [...] (indem) die Tochtergesellschaften liquide Mittel in Form von Darlehen an die Konzerngesellschaft (vergeben), die diese Mittel wiederum für alle Gesellschaften zentral verwaltet (Meier, 2021).“ Auch hat man sich einen deutlich vielfältigeren internationalen Kundenstamm aufgebaut, um einen permanenten Cashflow zu sichern und nicht zu abhängig vom Bund als einzigem Auftraggeber zu sein:

„Man hat festgestellt, dass der Bund als Auftraggeber zwar immer das Risiko von einem einfordert, man sollte doch mal loslegen, aber häufig dann auch im Regen stehen gelassen wurde, sodass die Aufträge dann doch nicht so kamen wie vereinbart (Anhang 2, B4, Abs. 58).“

Um auf diesem neuen internationalen Markt bestehen zu können, erkennen die Experten die Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten der Unternehmen als mitunter wichtigsten Bestandteil des ökonomischen Erfolgs an. Damit diese Aktivitäten den Erfolg auch zeigen ist es wichtig, „dass man das nicht im stillen Labor macht [...], sondern früh genug schaut, (ob) da überhaupt ein Bedarf (ist) (Anhang 2, B6, Abs. 47).“ Auch Experte 5 erwähnt die Wichtigkeit, „dass da der Vertrieb sehr eingebunden ist und die Entwicklung nicht allein [...] die Richtung vorgibt. Das muss miteinander gemacht werden (Anhang 2, B5, Abs. 44).“ Neben dem direkten Kontakt zu Auftraggebern stellt die

Grundlagenforschung die zweite relevante Säule der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten der Unternehmen dar, da die durch Kundenkommunikation erarbeiteten Anforderungen ohne das nötige Fundament nicht fristgerecht umgesetzt werden können. Eine gute Zusammenfassung der Umsetzung von Forschung und Entwicklung in der Rüstungsindustrie bietet Experte 2:

„Verträge, Zielvereinbarungen, Grundlagenforschung und Innovationsfähigkeit sind die Basis. Diese werden durch die Organisation, durch regelmäßige Sitzungen und durch das verfügbare Budget gesteuert. Besonders wichtig ist die Relevanz des Ergebnisses für die Zukunft des Unternehmens (Anhang 2, B2, S.6).“

Finanziert werden die Entwicklungstätigkeiten einerseits durch die Unternehmen selbst, andererseits jedoch auch durch Forschungszulagen des Staates. Hierbei bemerkt Experte 6, dass „leider [...] alle Unternehmen, die mit diesem Themenbereich befasst sind, abgestraft (wurden), weil der Etat von 500 auf 200 Millionen runtergefahren worden ist (Anhang 2, B6, Abs. 45).“ Die Auswirkungen, wenn beide Seiten nicht mehr ausreichend investieren, sieht man beispielsweise bei den europäischen Kampfflugzeugen. „Da gibt es heute [...] kein global marktfähiges (europäisches) Produkt. Aber hier hat man eigentlich über 10, 15, 20 Jahre weder durch den Staat mit Forschungsförderung, (noch) durch das eigene Unternehmen mit Eigeninitiativen gut daran gearbeitet. Und somit hat man den Anschluss faktisch verloren (Anhang 2, B4, Abs. 56).“ Gelingt die Innovationsfähigkeit hingegen, so lässt sich durch die hohe Produktqualität eine technologische Marktführerschaft und somit der ökonomische Vorteil sicherstellen:

„Sie bekommen deshalb einen ökonomischen Vorteil, weil ihr Produkt platt nicht das Billigste, aber das Beste am Markt ist. Und das ist ein Denken, was fast alle dieser Unternehmen in ihrer DNA haben (Anhang 2, B4, Abs. 54).“

Um möglichen Krisen durch Gesetzesänderungen und ausbleibenden Aufträgen vorzuzugreifen ist es wichtig, so Experte 6, diversifizierte Produkte auf verschiedenen Märkten zu bedienen, um nicht zu sehr von der nationalen Gesetzgebung abhängig zu sein. Gleichzeitig schildern alle Experten die Nutzung eines komplexen und tiefgreifenden Risikomanagementsystems. „Das gelingt mit regelmäßigen Treffen und einem sehr gründlichen Reporting [...], und der Dokumentation in einem IT-Tool. Auch gibt es eine quartalsmäßige Zusammenkunft zwischen Sales, Business Development und einem zentralen Riskmanager, der firmenweit zusammenfährt, obwohl wir dezentral gemanaged werden. Der Sales Manager hat hierfür Listen geführt über Auftragseingänge, Enforcer, wie läuft es und so weiter. Daraus ergibt sich ein Risikowert, der wird dann in ein

Ampelsystem überführt und dementsprechend wird gehandelt (Anhang 2, B3, Abs. 46).“ Durch diese mehrstufigen und regelmäßigen Analysen sollen Risiken frühzeitig erkannt werden, um rechtzeitig Gegenmaßnahmen einzuleiten und einem potenziellen Insolvenzrisiko entgegenzuwirken. Übergeordnet haben die Experten alle bestätigt, dass die Rüstungsindustrie sehr risikoavers ist. Sie waren sich jedoch auch einig, dass durch die aktuellen politischen Spannungen eher ein noch weiterer Aufschwung des Sektors zu erwarten ist.

6.4 Ökologische Nachhaltigkeitsdimension

Die Oberkategorie der ökologischen Dimension umfasst Expertenaussagen, wie negative Auswirkungen auf die Umwelt minimiert und positive Folgen erzielt werden (Colsmann, 2013, S.14). Sie verlangt eine maßvolle Nutzung der natürlichen Lebensgrundlagen, sodass diese dauerhaft bestehen können, und umfasst Themen wie Umweltschutz, Ressourcenschonung und die Erhaltung der Artenvielfalt (Kropp, 2019, S.11). Im Rahmen der induktiven Subkategorienbildung wird in der ökologischen Nachhaltigkeitsdimension zwischen Ansätzen inner- und außerhalb des unternehmerischen Kerngeschäfts unterschieden.

Aus den Antworten der Experten geht hervor, dass dem ökonomischen Bereich zwar eine Bedeutung zugetragen wird, man diesen aber anders als in gewöhnlichen Industrien betrachten muss. Der erste Grund für diese andere Betrachtung findet sich in den Produkten selbst:

„Das Thema, also insbesondere, wenn wir bei Wehrtechnik an Munition und so etwas denken [...] ist ökologisch alles andere als grün (Anhang 2, B4, Abs. 31).“

Zwar ist im Rahmen der Ausschreibungen das Einhalten der REACH-Verordnung (REACH) für alle Unternehmen verpflichtend, dennoch benötigt die Erfüllung der geforderten Spezifikationen die Verarbeitung von Schwermetallen und umweltschädlichen Gefahrstoffen. Experte 5 ergänzt, dass die Unternehmen in der Lieferkette nach zertifizierten Standards bei der Holzgewinnung oder Müllentsorgung handeln, dies jedoch keine Auswirkung auf den Preis des Produkts nehmen darf. Somit müsste staatlich der ökologische Aspekt stärker in der Auftragsvergabe berücksichtigt werden, um den Anreiz für eine nachhaltigere Produktentwicklung zu bieten:

„Es hilft dir nichts, wenn du ein Produkt hast, was genauso gut ist wie das des anderen oder [...] das Qualitätsmerkmal des Anforderers hat, und du sagst wir sind wahnsinnig Öko und deswegen kosten wir 20% mehr. Dann wird der Auftrag mit 0€ wahrscheinlich nicht eingebucht (Anhang 2, B5, Abs. 34).“

Versucht man also die ökologische Dimension innerhalb der Rüstungsprodukte zu erfüllen, lässt sich im aktuellen Ansatz maximal die Langlebigkeit der qualitativ sehr hochwertigen Produkte, sowie die strenge Gesetzgebung im Umgang mit Gefahrstoffen, Müllentsorgung und Ähnlichem festhalten. Die Experten betonen jedoch auch, dass aus der gesellschaftlichen Verantwortung heraus immer mehr versucht wird, Ökologie und Umweltschutz umzusetzen. Diese Bemühungen zeigen sich dann aufgrund des eingeschränkten Handlungsspielraums eher außerhalb des Kerngeschäfts, beispielsweise durch die Vermeidung von Papier, dem Neubau von Solarfeldern, dem Umstieg der Firmenflotte auf Elektroautos oder Aktionen im Bereich der Corporate Citizenship. Da diese Bemühungen jedoch nicht im Kerngeschäft zu verorten sind, und auch die bestehenden Regulationen einen enormen Mehrkostenaufwand verursachen, wird die ökologische Dimension aktuell einheitlich als klarer Kostenfaktor durch die Experten identifiziert. Damit der ökologische Bereich zukünftig als Erfolgsfaktor umgesetzt werden kann muss es gelingen, durch nachhaltiges Handeln innerhalb des Kerngeschäfts zu profitieren. Einen möglichen Ansatz benennt Experte 4 hierzu:

„Sie können aus meiner Sicht Erfolgsfaktor werden, wenn man [...] sagt: wie bekommen wir eigentlich einen Circular Economy Gedanken hin. Ich komme wieder auf das Beispiel Panzer, die Aufarbeitung alter Stähle, Nutzung alter Stähle, um halt einfach nicht jedes Mal komplett neu in die Energiegewinnung einzusteigen (Anhang 2, B4, Abs. 36).“

Eine weitere mögliche Chance bietet sich, indem Produkte noch effizienter gestaltet werden. So könnten durch niedrigere Kraftstoffverbräuche und somit einer Kostenersparnis Vorteile bei Ausschreibungen gewonnen werden.

6.5 Soziale Nachhaltigkeitsdimension

Die Oberkategorie der Sozialen Dimension umfasst Aussagen, wie möglichst positive Auswirkungen im gesellschaftlichen Umfeld erzielt werden können (Colsman, 2013, S.14). Sie beinhaltet Themen wie Armutsbekämpfung, Diversität, oder den demografischen Wandel. Neben der ökonomischen Situation der Gesellschaft werden zudem Faktoren wie soziale Unterstützung oder die Freiheit, eigene Entscheidungen zu treffen,

erfasst (Kropp, 2019, S.11). Im Rahmen der induktiven Subkategorienbildung wurde der Bereich in die Auswahl der Mitarbeiter, der Wahrung der Unternehmensstandards sowie der Gleichberechtigung und Gerechtigkeit untergliedert.

Die Gespräche mit den Experten haben ergeben, dass sich die Rüstungsindustrie aufgrund des aus dem demographischen Wandel resultierenden Fachkräftemangels heutzutage deutlich moderner und diverser aufgestellt hat. Das frühere Stigma des alten weißen Mannes mit mindestens 20 Jahren Berufserfahrung kann sich kein Unternehmen mehr leisten, weshalb man ungleich offener geworden ist, verschiedene Personengruppen mit anderer Berufserfahrung und unterschiedlichen Lebensläufen zu akzeptieren. Auch stellt Experte 5 fest, dass die Gesamtbelegschaft heutzutage deutlich jünger ist als das noch früher der Fall war. Zudem gibt es laut Experte 3 Initiativen, die Frauenquote auch in der Führungsebene zu steigern, dies jedoch eher durch die geringe Anzahl von Bewerberinnen als durch den Willen der Unternehmen erschwert wird. Experte 1 hebt hervor, dass die wichtigsten Aufnahmekriterien nicht in der Herkunft oder dem Geschlecht der Mitarbeiter liegen, sondern vielmehr bei Kompetenz und der sozialen Passgenauigkeit:

„Die demographische Entwicklung kann, wenn wir Kompetenzen verlieren, zur Abwanderung von Arbeitsplätzen führen. Bei der Auswahl von Mitarbeitern zählt die Kompetenz und der „social fit“. Dabei spielen Fragestellungen der Diversität keine Rolle (Anhang 2, B1, S. 4).“

Der demographische Wandel führt jedoch auch dazu, „dass die Anforderung an das Personal eigentlich immer weiter [...] runtergeht, weil man muss ja mehr und mehr nehmen was kommt. Auf der anderen Seite nimmt die Komplexität in den Projektaufgaben immer weiter zu. Das heißt, dass ich dort eben auch ein wahnsinniges Spannungsverhältnis habe (Anhang 2, B6, Abs. 25).“ Um diesen Projektaufgaben unter Berücksichtigung der großen Vielfalt an Personen gerecht zu werden, benötigt es innerhalb der Unternehmen sehr klare Verfahren, Prozesse und Richtlinien im Arbeitsalltag. Da die Konzerne im Rahmen der Ausschreibungen präzise nachweisen müssen, wie das Produkt erzeugt wird, hat sich innerhalb der Unternehmen ein deutlich höheres Erfahrungswissen als in anderen industriellen Branchen üblich angehäuft, was eine gute Grundlage bietet, neue Mitarbeiter zu schulen, trainieren und auszubilden. Die Experten heben auch hervor, dass die Unternehmen in der Wahrung von Standards wie den Menschenrechten, dem Verhaltenskodex oder den Leitlinien des Unternehmens sowohl innerhalb der Konzerngruppe als auch entlang der Lieferkette sehr hohe Maßstäbe setzen:

„Also das gesamte Thema Wahrung, Nutzung der Menschenrechte, keine sexuellen Übergriffe, eine vernünftige Sprache, kein Ausnutzen, damit haben wir innerhalb der Unternehmen in Deutschland einen sehr hohen Standard (Anhang 2, B4, Abs. 46).“

Damit diese Standards aufrechterhalten werden, bedarf es laut den Experten ein hohes Maß an Transparenz und eine offene Fehlerkultur innerhalb der Unternehmen, in welcher klar und geradlinig kommuniziert wird, und die Mitarbeiter entsprechend geschult sind. Auch außerhalb von Ländergrenzen europäischer / westlicher Werte findet sich in der Wahrung der Menschenrechte eine deutlich niedrigere Ambivalenz als in der Corporate Governance. Vor Allem bezogen auf die harten Themen wie Kinderarbeit und soziale Ausbeutung heben die Experten eine Null-Toleranz-Politik der Konzerne hervor. Die einzigen Schwierigkeiten treten innerhalb des Kontrasts zwischen lokalen und internationalen Standards auf:

„Kataris zu erzählen, dass Mann und Frau (in der Arbeitswelt) gleichbehandelt werden, ist natürlich nur schwer darstellbar (Anhang 2, B4, Abs. 46).“

6.6 Corporate Citizenship

Diese Oberkategorie umfasst das gesellschaftliche Engagement der Unternehmen, das über das eigentliche Kerngeschäft hinausgeht (vgl. Schmidpeter, 2015, S. 142). Hierbei wurde durch alle Experten bestätigt, dass sich entweder das eigene Unternehmen oder die beratenen Unternehmen aus der Rüstungsindustrie durch Corporate Giving und Volunteering für die öffentliche Gesellschaft einsetzen. Es muss jedoch aufgepasst werden, dass die Aktivitäten im Bereich der Corporate Citizenship nicht wie Greenwashing wirken, sondern aus voller Überzeugung heraus erfolgen.

„Es bringt wenig, irgendwie Geld für etwas auszugeben, um gut dazustehen. Es braucht immer eine Managementriege, die sich auch bereitwillig hinter diese Aktivitäten stellt und sagt [...] das ist uns wichtig. Und dann kann man Vorteile herausziehen, weil man dann tatsächlich im Sinne von Corporate Citizenship als relevantes Mitglied dieser Gesellschaft angesehen wird (Anhang 2, B4, Abs. 52).“

Umgesetzt wird die Corporate Citizenship sowohl in der ökologischen als auch in der sozialen Dimension. Im ökologischen Bereich nannte Experte 5 als Beispiele Spenden an den Tierschutz oder auch Firmenevents zur Lebensraumerhaltung von Bienen. Die ökologischen Tätigkeiten orientieren sich jedoch zum jetzigen Stand vorerst

hauptsächlich an der Erfüllung der gesellschaftlichen Verantwortung. Die Erfolgsfaktoren umfassen hierbei lediglich „Supportfunctions in Personal, Finanzen, und [...] um das Image der Firma positiv darzustellen (Anhang 2, B3, Abs. 24)“, und lassen sich eher als Kostenfaktor identifizieren. Deutlich interessanter gestalten sich die Erfolgsfaktoren von Corporate Citizenship innerhalb der externen sozialen Dimension. Alle Experten gaben hierzu an, dass sich Unternehmen für die Bereiche Bildung, Kindertagesstätten und Sportsponsoring einsetzen, um die Attraktivität des Standorts zu erhöhen. Da die Unternehmen aufgrund der großen Produktionsstätten meist außerhalb von Ballungsgebieten ansässig sind, ist dies vor Allem relevant, um neue Arbeits- und Führungskräfte zu motivieren, sich für das Unternehmen zu bewerben. Auch bedingt die Teilnahme an öffentlichen Veranstaltungen das Networking der Unternehmen, wodurch neue Impulse gesetzt werden können und die gesellschaftliche Akzeptanz weiter gesteigert wird.

7 Fazit

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Rüstungsindustrie durch das Einhalten der strengen branchenüblichen Auflagen verpflichtet ist, zumindest die Grundzüge der CSR einzuhalten, da ansonsten nicht nur die gesellschaftliche Akzeptanz, sondern durch den potenziellen Ausschluss von Vergabeverfahren die gesamte ökonomische Grundlage der Konzerne riskiert wird. In diesem Bereich ist die Konvergenz gesellschaftlicher und privatwirtschaftlicher Ziele nicht nur subsidiär zum Unternehmenserfolg, sondern ausschlaggebend. Damit die CSR hingegen als Wettbewerbsvorteil genutzt werden kann ist es nicht ausreichend, das gesetzlich vorgeschriebene Minimum zu leben. Vielmehr geht es darum, durch freiwillige, proaktive CSR einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz zu erzielen, und nicht durch defensive CSR Unternehmensrisiken zu minimieren (siehe Abbildung 12).



Abbildung 12: Spannweite von CSR-Ansätzen (Schmidpeter, 2015, S.141).

Die Umsetzung dieser proaktiven CSR beginnt innerhalb der Corporate Governance und zieht sich durch den gesamten Wertschöpfungsprozess der Konzerne. Die Rüstungsunternehmen und deren Führungskräfte müssen sich den Anforderungen der modernen Stakeholder bewusst werden und basierend auf diesen selbstkritisch ein Unternehmensleitbild sowie eine Unternehmenskultur entwickeln, für welche sie stehen und nach denen sie auch leben. Hierbei benötigt es die Initiative der Geschäftsführung, durch eine

stärkere Transparenz in der Berichterstattung keinen Interpretationsspielraum in der Auslegung von Governance und Compliance Richtlinien zu ermöglichen, und Verstöße klar und hart zu bestrafen. Damit die ökologische Dimension langfristig ein Erfolgsfaktor der Rüstungsunternehmen wird, ist es notwendig, diese enger mit der ökonomischen Dimension in den Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten zu verknüpfen. Somit lassen sich nicht nur ökonomische Erfolge erzielen, sondern auch die Glaubwürdigkeit der ökologischen Bemühungen außerhalb des Kerngeschäfts erhöhen. Hierbei sollte es nicht das Ziel sein, die Produktkosten durch einen weitaus nachhaltigeren Wertschöpfungsprozess als dem der Konkurrenz in die Höhe zu treiben, da es ansonsten keinen Abnehmer mehr gibt und die Kongruenz zwischen Ökologie und Ökonomie verloren geht. Vielmehr sollte versucht werden, die Produkte noch effizienter zu gestalten, um durch Kostenersparnis bei Kraftstoff und Material im Rahmen der Ausschreibungen Vorteile gegenüber Konkurrenzanbietern zu erzielen und gleichzeitig den ökologischen Fußabdruck zu minimieren. Da Rüstungsprodukte zudem aufgrund ihrer hohen Qualität sehr langlebig sind, bietet sich der Ansatz einer Circular Economy an, um zukünftige Produktionskosten zu reduzieren und gleichzeitig weniger neue Materialien zu benötigen. Im Rahmen der sozialen Dimension finden sich die größten Erfolgsfaktoren im Bereich der Corporate Citizenship. Durch gezielte Investitionen in den regionalen Standort wird dieser attraktiver, wodurch die Unternehmen auch als Arbeitgeber interessanter auf Bewerber wirken und so dem Fachkräftemangel zumindest im Ansatz entgegengewirkt werden kann. Damit diese Aufwendungen von Erfolg geprägt sind bedarf es einer geeigneten Stakeholder-Kommunikation. Hierzu bietet sich einerseits die ohnehin bereits stark ausgeprägte Lobbyarbeit der Rüstungsunternehmen an, um die Produktinnovationen besser präsentieren zu können und auf Auftraggeber interessanter bei der Einladung zu Verfahren zu wirken, andererseits aber auch die Nutzung aller verfügbaren Kanäle, um die Öffentlichkeit über die Verbesserungen der regionalen Standorte zu informieren und neue Fachkräfte zu gewinnen.

Somit lässt sich festhalten, dass eine durch das ganze Unternehmen gelebte und in jedem Tätigkeitsbereich durchgeführte CSR einen enormen Erfolgsfaktor für die Rüstungsunternehmen darstellen kann. Damit dies gelingt muss man sich jedoch auch der eigenen Produkte und den Anforderungen der Stakeholder bewusst sein, um innerhalb dieser Grenzen zu agieren und nicht ökonomische Einbußen zu erleiden. Betreibt man CSR hingegen unstrukturiert aus Angst vor einer schlechten Reputation durch die Öffentlichkeit, so wird diese eher zum Kostenfaktor, ohne eine nachhaltig positive Wirkung für das Unternehmen zu zeigen.

8 Ausblick und persönliche Meinung

Die vorliegende Arbeit hat gezeigt, wie CSR in der Rüstungsindustrie angewandt und als Erfolgsfaktor umgesetzt werden kann. Im Rahmen der Experteninterviews konnten hierbei viele positive Ansätze, jedoch auch Rückstände im Bereich der ökologischen Dimension und Missstände im Bereich der Legal Compliance festgestellt werden. Somit gilt es zukünftig festzustellen, wie die ökologische Dimension so umgesetzt werden kann, dass Rüstungsunternehmen nachhaltiger agieren können, ohne aufgrund zu hoher Preise unattraktiv für potenzielle Auftraggeber zu werden. Ein weiteres Forschungsgebiet findet sich in der Legal Compliance und Corporate Governance. Hierbei ist es einerseits interessant, wie sich eine größere Transparenz auch außerhalb des westlichen Wertekans herstellen lässt, andererseits welche Auswirkungen die negativ genannten Beispiele auf betroffene Konzerne nehmen. Die CSR in der Rüstungsindustrie bietet dementsprechend eine Vielzahl offener Forschungsfelder, weshalb man diese zukünftig noch weiter in der CSR-Forschung berücksichtigen sollte.

Aus den Gesprächen mit den Experten ging hervor, dass die Rüstungsindustrie keineswegs die „schmutzige“ Industrie ist, als welche sie häufig in der öffentlichen Wahrnehmung betitelt wird. Aktuelle politische Spannungen wie der Ukrainekrieg zeigen die Bedeutung der Verteidigungsfähigkeit und damit auch die Bedeutung von Rüstungsunternehmen und deren gesellschaftlicher Verantwortung. Dass diese Verantwortung noch nicht von allen Unternehmen erfüllt ist, zeigt sich in den Bereichen der Corporate Governance und Legal Compliance. Hierzu hält Experte 4 jedoch fest:

„Die andere Hälfte lebt noch ein bisschen in der Vergangenheit, wird aber aus meiner Sicht in spätestens 3-5 Jahren festgestellt haben, es geht gar nicht ohne. Und es kann zum Wettbewerbsnachteil reichen, wenn ich nur Greenwashing gemacht habe, und nicht mit voller Überzeugung so ein Thema nach vorne gebracht habe (Anhang 2, B4, Abs. 65).“

Literaturverzeichnis

Amtsblatt der Europäischen Union (2009): Verordnung (EG) Nr. 428/2009 des Rates vom 5. Mai 2009 über eine Gemeinschaftsregelung für die Kontrolle der Ausfuhr, der Verbringung, der Vermittlung und der Durchfuhr von Gütern mit doppeltem Verwendungszweck.

Atlason, R./ Gerstlberger, W. (2017): Which factors characterize sustainable behavior of defense forces? In: Journal of Cleaner Production, Vol. 164, S.230-241

Atteslander, P. (2008): Methoden der empirischen Sozialforschung. 12. Aufl. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co.

Atzpodien, H. (2023): Interview mit Dr. Hans Christoph Atzpodien. In: Ukraine-Krieg: Wie profitiert die deutsche Rüstungsindustrie? SWR2. <https://www.swr.de/swr2/leben-und-gesellschaft/ukrainekrieg-wie-profitiert-die-deutsche-ruestungsindustrie-swr2-geldmarkt-meinung-2023-02-18-100.html> (Letzter Zugriff: 16.07.2023)

Bundesverband der Deutschen Sicherheits- und Verteidigungsindustrie e.V. (BDSV) (2023): Rüstungsexportprozess. Der rechtliche Rahmen. <https://www.bdsv.eu/themen/exportkontrolle/articles/der-rechtliche-rahmen.html> (Letzter Zugriff: 16.07.2023)

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2023): CSR in der EU. <https://www.csr-in-deutschland.de/DE/CSR-Allgemein/CSR-Politik/CSR-in-der-EU/csr-in-der-eu.html> (Letzter Zugriff: 16.07.2023)

Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) (2023): Fragen und Antworten zu Rüstungsexporten. <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/FAQ/Aussenwirtschaft/faq-ruestungsexporte.html> (Letzter Zugriff: 16.07.2023)

Blöbaum, B./ Nölleke, D./ Scheu, A. (2014): Das Experteninterview in der Kommunikationswissenschaft. In: Averbek-Lietz, S./ Meyen, M. (Hrsg.): Handbuch nicht standardisierte Methoden in der Kommunikationswissenschaft. Wiesbaden: Springer VS.

Bogner, A./ Littig, B./ Menz, W. (2014): Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden: Springer VS

Bogner, A./ Menz, W. (2009): Das theoriegenerierende Experteninterview. In: Bogner, A./ Littig, B./ Menz, W. (Hrsg.): Das Experteninterview. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Brosius, H./ Haas, A./ Koschel, F. (2012): Methoden der empirischen Kommunikationsforschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Byrne, E. (2007): Assessing Arms Makers' Corporate Social Responsibility. In: Journal of Business Ethics, Vol.74, S. 201—217

Colsmann, B. (2013): Nachhaltigkeitscontrolling. Strategien, Ziele, Umsetzung. Wiesbaden: Springer Gabler

Dresing, T./ Pehl, T. (2015): Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende. 6. Aufl. Marburg.

Europäische Kommission (2011): Communication from the Commission of the Council and the European Parliament. A renewed EU strategy 2011-2014 for Corporate Social Responsibility. Brüssel

Flammer, C. (2018): Competing for government procurement contracts: The role of corporate social responsibility. In: Strategic Management Journal, Vol. 39 (5), S. 1299-1324

Friedl, M. (2015): Responsible Lobbying. In: Schneider, A./ Schmidpeter, R. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. S. 1183-1196. 2. Aufl. Berlin; Heidelberg: Springer Gabler.

Froschauer, U./ Lueger, M. (2003): Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme. Wien: WUV-Universitätsverlag.

Gläser, J./ Laudel, G. (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Gode, S. (2021): Die Siemens-Korruptionsaffäre: der größte Schmiergeld-Skandal der deutschen Nachkriegsgeschichte. Business Insider. <https://www.businessinsider.de/bi/macht-millionen-podcast-20-siemens-korruptionsaffare-schmiergeld/> (letzter Zugriff: 18.07.2023)

Halpern, B./ Snider, K. (2012): Products That Kill and Corporate Social Responsibility: The Case of U.S. Defense Firms. In: Armed Forces & Society, Vol. 38(4), S. 604-624

Handelsblatt (2023): Rüstungsindustrie. Rheinmetall beschafft sich frisches Geld für Übernahme in Spanien. <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/ruestungsindustrie-rheinmetall-beschafft-sich-frisches-geld-fuer-uebernahme-in-spanien/28953690.html> (letzter Zugriff: 16.07.2023)

- Hediger, W. (1999): Reconciling „weak“ and „strong“ sustainability. In: International Journal of Social Economics. Vol. 26(7/8/9). S. 1120-1143. Bradford.
- Hediger, W. (2000): Sustainable development and social welfare. In: Ecological Economics. Vol. 32(3). S. 481-492
- Helfferrich, C. (2019): Leitfaden- und Experteninterviews. In: Baur, Nina/ Blasius, Jörg (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. S. 669-686. Wiesbaden: Springer VS.
- ISO 26000 (2011): Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen und Organisationen.
- Kleine, A. (2008): Operationalisierung einer Nachhaltigkeitsstrategie. Ökologie, Ökonomie und Soziales integrieren. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2001): Grünbuch Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Brüssel.
- Kopfmüller, J./ Brandl, V./ Jörissen, J./ Paetau, M./ Banse, G./ Coenen, R./ Grunwald, A. (2001): Nachhaltige Entwicklung integrativ betrachtet – Konstitutive Elemente, Regeln, Indikatoren. In: Global zukunftsfähige Entwicklung – Perspektiven für Deutschland. Vol.1. Berlin: edition sigma.
- Kropp, A. (2019): Grundlagen der Nachhaltigen Entwicklung. Handlungsmöglichkeiten und Strategien zur Umsetzung. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kruse, J. (2015): Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz. 2. Aufl. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- Kuckartz, U. (2014): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. Weinheim: Beltz Juventa.
- Lamnek, S./ Krell, C. (2016): Qualitative Sozialforschung. 6. Aufl. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- Mayer, C. (1996): OECD Economics Department Working Papers No. 164. Corporate Governance, Competition and Performance. Paris: Organisation for Economic Co-Operation and Development.
- Mayer, H. (2013): Interview und schriftliche Befragung: Grundlagen und Methoden Empirischer Sozialforschung. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

- Mayring, P. (2014): Qualitative content analysis: theoretical foundation, basic procedures and software solution. Klagenfurt. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-395173> (letzter Zugriff: 17.07.2023).
- Mayring, P. (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim: Beltz.
- Mayring, P./ Fenzl, T. (2019): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Baur, N./ Blasius, J. (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. S. 633-648. Wiesbaden: Springer VS
- Meier, S. (2021): Cash-Pooling: Das Prinzip der Liquiditätsbündelung einfach erklärt. Agicap. <https://agicap.com/de/artikel/cash-pooling/#:~:text=Cash%2DPooling%20ist%20ein%20Instrument,f%C3%BCr%20alle%20Gesellschaften%20zentral%20verwaltet.> (letzter Zugriff: 16.07.2023).
- Meuser, M/ Nagel, U. (1991): ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. In: Garz, D/ Kraimer, K. (Hrsg.): Qualitativ – empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen. S. 441-417. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Meuser, M./ Nagel, U. (2009): Das Experteninterview – konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In: Pickel, S./ Pickel, G./ Lauth, H./ Jahn, D. (Hrsg.): Methoden der vergleichenden Politik und Sozialwissenschaft. S. 465-479. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Meyen, M./ Löblich, M./ Pfaff-Rüdiger, S./ Riesmeyer, C. (2011): Qualitative Forschung in der Kommunikationswissenschaft. Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Misoch, S. (2015): Qualitative Interviews. Berlin; München; Boston: de Gruyter Oldenbourg.
- Nonnenmacher, R. (2022): Deutscher Corporate Governance Kodex. <https://www.dcgk.de/de/kodex.html> (letzter Zugriff: 16.07.2023).
- OECD (2011): OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen. OECD-Publishing.
- Reichertz, J. (2013): Abduktion, Deduktion und Induktion in der qualitativen Forschung. In: Flick, U./ Kardorff, E.v./ Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. S. 276-287. Reinbek: Rowohlt.
- Rheinmetall (2017): Werte Wandel Wachstum. Nachhaltigkeitsbericht 2017.

- Rheinmetall (2022): Corporate Responsibility. ESG Reporting 2022. Factbook.
- Röhl, K. (2023): Sicherheitspolitik und Verteidigungsfähigkeit. In: Ukraine-Krieg: Wie profitiert die deutsche Rüstungsindustrie? SWR2. <https://www.swr.de/swr2/leben-und-gesellschaft/ukrainekrieg-wie-profitiert-die-deutsche-ruestungsindustrie-swr2-geldmarkt-meinung-2023-02-18-100.html> (letzter Zugriff: 16.07.2023).
- Röhl, K./ Bardt, H./ Engels, B. (2022): Zeitenwende für die Verteidigungswirtschaft? Sicherheit und Verteidigungsfähigkeit nach der russischen Invasion der Ukraine. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft e.V.
- Roberts, J./ van den Steen, E. (2003): Human Capital and Corporate Governance. In: Schwalbach, J. (Hrsg.): Corporate Governance. S. 128-144. Berlin.
- Ruin, S. (2017): Ansätze und Verfahren der Kategorienbildung in der qualitativen Inhaltsanalyse. In: Aschebrock, H./ Stibbe, G. (Hrsg.): Schulsportforschung – wissenschaftstheoretische und methodologische Reflexionen. S. 119-134. Münster: Waxmann.
- Scherer, A./ Patzer, M. (2022): Corporate Social Responsibility. In: Aßländer, M. (Hrsg.): Handbuch Wirtschaftsethik. 2. Aufl., S. 159-169. Stuttgart: J.B. Metzler
- Schmidpeter, R. (2015): CSR, Sustainable Entrepreneurship und Innovation – Neue Ansätze der Betriebswirtschaftslehre. In: Schneider, A./ Schmidpeter, R. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. 2. Aufl., S. 135-144. Berlin; Heidelberg: Springer Gabler.
- Schneider, A. (2015): Reifegradmodell CSR – eine Begriffsklärung und -abgrenzung. In: Schneider, A./ Schmidpeter, R. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. 2. Aufl., S. 21-42. Berlin; Heidelberg: Springer Gabler.
- Scholz, O. (2022): Regierungserklärung in der Sondersitzung zum Krieg gegen die Ukraine vor dem Deutschen Bundestag am 27. Februar 2022 in Berlin. In: Reden zur Zeitenwende. Bundeskanzler Olaf Scholz. Die Bundesregierung.
- Schrader, U. (2022): Corporate Citizenship. In: Aßländer, M. (Hrsg.): Handbuch Wirtschaftsethik. 2. Aufl., S. 147-158. Stuttgart: J.B. Metzler.
- Schwalbach, J./ Schwerk, A. (2008): Corporate Governance und Corporate Citizenship. In: Habisch, A./ Schmidpeter, R./ Neureiter, M. (Hrsg.): Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager. S. 71-86. Berlin; Heidelberg: Springer Verlag.

- Seifert, A. (2023): Interview mit Dr. Andreas Seifert. In: Ukraine-Krieg: Wie profitiert die deutsche Rüstungsindustrie? SWR2. <https://www.swr.de/swr2/leben-und-gesellschaft/ukrainekrieg-wie-profitiert-die-deutsche-ruestungsindustrie-swr2-geld-markt-meinung-2023-02-18-100.html> (Letzter Zugriff: 16.07.2023)
- Spiegel (2021): Verbotene Waffenexporte. BGH bestätigt Urteil gegen Heckler & Koch. <https://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/heckler-und-koch-bgh-bestaetigt-weitgehend-urteile-wegen-waffenlieferungen-nach-mexiko-a-e06d12e1-2348-4cac-bb7c-6966f182199a> (letzter Zugriff: 16.07.2023)
- Spiegel (2022): Tausende Neueinstellungen. Rheinmetall rüstet sich für Auftragsboom. <https://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/wehrausgaben-rheinmetall-ruestet-sich-fuer-auftragsboom-a-272dccdd-e01b-42c5-a927-64a3597970da> (letzter Zugriff 16.07.2023).
- Stehr, C./ Struve, F. (2017): CSR und Marketing. In: Stehr, C./ Struve, F. (Hrsg.): CSR und Marketing. Nachhaltigkeit und Verantwortung richtig kommunizieren. S. 3-14. Berlin: Springer Gabler.
- Stein, P. (2014): Forschungsdesigns für quantitative Sozialforschung. In: Baur, N./ Blasius, J. (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. S. 135-152. Wiesbaden: Springer VS.
- Von Hauff, M. (2007): Von der Sozialen zur Nachhaltigen Marktwirtschaft. In: von Hauff, M. (Hrsg.): Die Zukunftsfähigkeit der Sozialen Marktwirtschaft. S. 349-392. Marburg: Metropolis.
- Von Hauff, M./ Kleine, A. (2005): Methodischer Ansatz zur Systematisierung von Handlungsfeldern und Indikatoren einer Nachhaltigkeitsstrategie. Das Integrierende Nachhaltigkeitsdreieck. Technische Universität Kaiserslautern.
- Waibl, E. (2005): Angewandte Wirtschaftsethik. Wien: WUV-Universitätsverlag.
- Wüst, V. (2023): Zeitenwende beim Waffensystem-Hersteller Hensoldt in Ulm. In: Ukraine-Krieg: Wie profitiert die deutsche Rüstungsindustrie? SWR2. <https://www.swr.de/swr2/leben-und-gesellschaft/ukrainekrieg-wie-profitiert-die-deutsche-ruestungsindustrie-swr2-geld-markt-meinung-2023-02-18-100.html> (Letzter Zugriff: 16.07.2023)

Gesetzesverzeichnis

Aktiengesetz (AktG): <https://www.gesetze-im-internet.de/aktg/> (letzter Zugriff: 17.07.2023).

Außenwirtschaftsgesetz (AWG): https://www.gesetze-im-internet.de/awg_2013/ (letzter Zugriff: 17.07.2023).

Außenwirtschaftsverordnung (AWV): https://www.gesetze-im-internet.de/awv_2013/ (letzter Zugriff: 17.07.2023).

Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK): <https://www.dcgk.de/de/kodex.html> (letzter Zugriff: 17.07.2023).

Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland (GG): <https://www.gesetze-im-internet.de/gg/BJNR000010949.html> (letzter Zugriff: 17.07.2023).

Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB): <https://www.gesetze-im-internet.de/gwb/> (letzter Zugriff: 17.07.2023).

Ausführung zu Artikel 26 Abs. 2 des Grundgesetzes (KrWaffKontrG): <https://www.gesetze-im-internet.de/krwaffkontrg/> (letzter Zugriff: 17.07.2023).

Politische Grundsätze der Bundesregierung für den Export von Kriegswaffen und sonstigen Rüstungsgütern: https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Downloads/P-R/politische-grundsaeetze-fuer-den-export-von-kriegswaffen-und-sonstigen-ruestungsgue-tern.pdf?__blob=publicationFile#:~:text=Kriegswaffen%20und%20kriegswaffen-nahe%20sonstige%20R%C3%BCstungsg%C3%BCter,des%20EU%2DBinnenmarktes%20verbracht%20werden. (letzter Zugriff: 17.07.2023).

Verordnung (EG) Nr. 1907/2006 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 18. Dezember 2006 zur Registrierung, Bewertung, Zulassung und Beschränkung chemischer Stoffe (REACH), zur Schaffung einer Europäischen Agentur für chemische Stoffe, zur Änderung der Richtlinie 1999/45/EG und zur Aufhebung der Verordnung (EWG) Nr. 793/93 des Rates, der Verordnung (EG) Nr. 1488/94 der Kommission, der Richtlinie 76/769/EWG des Rates sowie der Richtlinien 91/155/EWG, 93/67/EWG, 93/105/EG und 2000/21/EG der Kommission (REACH). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/ALL/?uri=CELEX%3A32006R1907> (letzter Zugriff 14.07.2023).

Vergabeverordnung für die Bereiche Verteidigung und Sicherheit zur Umsetzung der Richtlinie 2009/81/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 13. Juli 2009 über die Koordinierung der Verfahren zur Vergabe bestimmter Bau-, Liefer- und

Dienstleistungsaufträge in den Bereichen Verteidigung und Sicherheit und zur Änderung der Richtlinien 2004/17/EG und 2004/18/EG 1) (VSVgV): <https://www.gesetze-im-internet.de/vsvgv/> (letzter Zugriff: 17.07.2023).

Anlagen

Anlage 1: Interviewleitfaden

<p>Thema der Arbeit: Corporate Social Responsibility in der deutschen Rüstungsindustrie</p> <p>Forschungsfrage: Wie lässt sich CSR als Erfolgsfaktor der deutschen Rüstungsindustrie umsetzen?</p> <p>Vor- und Nachname:</p> <p>Unternehmen:</p> <p>Tätigkeitsbereich:</p> <p>Dauer der Tätigkeit im Rüstungssektor:</p>	
<p>Begrüßung und Einführung</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dank für die Unterstützung • Vorstellung der Interviewpartner • Beschreibung des Themas und der Vorgehensweise der Bachelorarbeit • Beschreibung des Ablaufs und der prognostizierten Interviewdauer (45-60 Minuten) • Verständnisfragen des Interviewpartners • Datenschutz: <p>Alle besprochenen Details werden ausschließlich für die Nutzung in der Bachelorarbeit verwendet</p> <p>Auf Wunsch wird das gesamte Interview sowie Ihre Person anonymisiert</p> <p>Wenn Sie eine Frage nicht beantworten können/ möchten wird diese übersprungen</p> <p>Das Interview wird zu Transkriptionszwecken aufgezeichnet</p>

<p>Themenblock 1:</p> <p>Corporate Governance</p>	<ul style="list-style-type: none">• Einstiegsfrage: Welcher Stellenwert nimmt der Begriff Corporate Governance in Ihrem Unternehmen/ bei Ihren Kunden ein?• Leitfrage 1: Wie lassen sich die Interessen der Stakeholder miteinander vereinen? Nachfrage: Welche Schwierigkeiten treten auf?• Leitfrage 2: Wie wird die Legal Compliance, auch bei Stakeholdern im Ausland und Lieferanten sichergestellt?• Leitfrage 3: Wie lässt sich Transparenz gegenüber Stakeholdern umsetzen? Nachfrage: Welche Kommunikationskanäle werden genutzt?• Leitfrage 4: Welche Erfolgsfaktoren bietet Corporate Governance? Welche Kostenfaktoren gehen damit einher?
<p>Themenblock 2:</p> <p>Ökologische Nachhaltigkeitsdimension</p>	<ul style="list-style-type: none">• Einstiegsfrage: Welchen Stellenwert nimmt Ökologie für Ihr Unternehmen, sowie bei der Auswahl von Lieferanten ein?• Leitfrage 5: Wie werden Themen der Ökologie in Ihrem Tagesgeschäft umgesetzt?• Leitfrage 6: Gibt es Bemühungen zur Aufrechterhaltung der Biodiversität? Nachfrage: Wie sind diese gestaltet?• Leitfrage 7: Sind die bisherigen Bemühungen zur Ökologie eher Erfolgs- oder Kostenfaktor für Ihr Unternehmen? Nachfrage: Wie lassen sich zukünftig Erfolgsfaktoren herausarbeiten?

<p>Themenblock 3:</p> <p>Soziale Nachhaltigkeitsdimension</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Leitfrage 8: Welche Rolle nehmen Themen wie Demographie oder Diversität (Herkunft, Geschlecht, Sexualität etc.) bei der Auswahl von Mitarbeitern ein? • Leitfrage 9: Wie wird sichergestellt, dass Mitarbeiter dem Leitbild und Verhaltenskodex entsprechen? • Leitfrage 10: Wie wird die Wahrung der Menschenrechte im eigenen Unternehmen umgesetzt? Wie entlang der Lieferkette? <p>Nachfrage: Wie lassen sich hier Themen wie Ungleichheit oder Ungerechtigkeit bekämpfen?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leitfrage 11: Wie wird die Produktverantwortung und das Qualitätsmanagementsystem des Unternehmens durch alle Beteiligten sichergestellt?
<p>Themenblock 4:</p> <p>Ökonomische Nachhaltigkeitsdimension</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Leitfrage 12: Wie wird die Liquidität Ihres Unternehmens jederzeit sichergestellt? • Leitfrage 13: Wie lässt sich ein langfristiger Unternehmenserfolg sicherstellen? • Leitfrage 14: Wie werden Entwicklungstätigkeiten in Ihrem Unternehmen gesteuert? Welche Faktoren sind hierbei besonders wichtig? <p>Nachfrage: Fließen Themen der Nachhaltigkeit in Ihre Entwicklungsambitionen mit ein?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leitfrage 15: Wie ist das Risikomanagementsystem Ihres Unternehmens gestaltet? • Leitfrage 16: Wie wird möglichen Einbußen und Krisen vorgesorgt?
<p>Themenblock 5:</p> <p>Corporate Citizenship</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Leitfrage 17: In welchem Maß engagieren Sie / Ihre Kunden sich über die Geschäftstätigkeit hinaus für die gesellschaftliche Umwelt (Spenden, Stiftung, Corporate Volunteering)?

	<ul style="list-style-type: none">• Leitfrage 18: Wie lassen sich diese Maßnahmen mit der Geschäftstätigkeit verknüpfen, um unternehmerische Erfolge zu erzielen?
Themenblock 6: Responsible Lobbying	<ul style="list-style-type: none">• Leitfrage 19: Welche Bedeutung besitzt Lobbyarbeit für die Rüstungsindustrie?• Leitfrage 20: Wie setzt Ihr Unternehmen/ Ihre Kunden diese um?
Abschluss	<ul style="list-style-type: none">• Schlussfrage: Wie sehen Sie die zukünftige Entwicklung von CSR in der Rüstungsindustrie?• Nochmaliger Dank für erbrachte Zeit

Anlage 2: Kodierleitfaden

Kategoriebezeichnung	Definition	Regel	Beispiel
OK1 Corporate Governance	Verantwortliche Unternehmenssteuerung zur Bedürfniserfüllung von Stakeholdern und Einhaltung geltender Gesetze	Aussagen die sich auf die Corporate Governance der Rüstungsindustrie beziehen	<i>„Eingebunden in ein internationales Unternehmen hat das Thema Governance größten Wert. Nicht nur im nationalen, sondern auch im internationalen Bereich ist es sehr wichtig (B1, S.1).“</i>
SK1 Corporate Governance innerhalb westlicher Ländergrenzen		Aussagen zur Corporate Governance und Compliance innerhalb des westlichen Wertekanons	<i>„Damit [...] Unternehmenssteuerung gelingen kann wird eine saubere und interaktive Kommunikation benötigt, die wir auch in der Führungsebene vorleben müssen (B3, Abs. 10).“</i>
SK2 Corporate Governance außerhalb westlicher Ländergrenzen		Aussagen zur Corporate Governance und Compliance außerhalb des westlichen Wertekanons	<i>„Das geht dann in Richtung Tochtergesellschaften in [Länder sind zum Schutz der Quelle entfernt]. Hier ist man bemüht, einen Grundanschein einer Compliance zu erwecken, [...] aber man akzeptiert auch durchaus bewusst, dass das nicht der Fall ist (B4, Abs. 17).“</i>
SK3 Stakeholderkommunikation		Aussagen, wie Stakeholder bestmöglich erreicht werden und wie mit diesen kommuniziert werden soll	<i>„Heute ist es so, wir haben [...] 10 Kommunikationskanäle, die parallel laufen, [...] und wenn ich nicht genau den Kommunikationskanal meines Stakeholders treffe, dann kann ich gar kein Stakeholdermanagement betreiben, weil ich ihn einfach nicht erreiche (B6, Abs. 15).“</i>
SK4 Erfolgs- und Kostenfaktoren		Aussagen über die Auswirkungen guter und schlechter Corporate Governance	<i>„Also ich würde ganz ehrlich sagen, ich glaube die Unternehmen, die absolut compliant agieren, werden</i>

				insbesondere im europäischen Umfeld mittelfristig deutlich höheres Auftragsgewinnungspotenzial bekommen (B4, Abs. 27).“
OK2	Responsible Lobbying	Unmittelbare Einflussnahme auf die Gesetzgebung oder auf administrative Entscheidungsprozesse in der Vollziehung und in der Privatwirtschaftsverwaltung. Das Erzielen eines langfristigen Wirtschaftserfolgs	Aussagen über die Umsetzung und die Bedeutung der Lobbyarbeit.	„Wir tun alle was nötig ist, um die Entscheidungsträger in die Lage zu versetzen, richtig zu entscheiden (B2, S. 7).“
OK3	Ökonomische Nachhaltigkeitsdimension		Aussagen über die ökonomischen Handlungen der Unternehmen	„Sie bekommen deshalb einen ökonomischen Vorteil, weil ihr Produkt platt nicht das Billigste, aber das Beste am Markt ist. Und das ist ein Denken, was fast alle dieser Unternehmen in ihrer DNA haben (B4, Abs. 54).“
SK1	Liquidität		Aussagen über die Zahlungsfähigkeit der Unternehmen	„Durch das Cashpooling in der Gruppe sind eigentlich alle Gesellschaften durchgehend liquide (B3, Abs. 38).“
SK2	Technologievorsprung		Aussagen über die Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten der Unternehmen	„Wir sind am oberen Ende des technologisch machbaren. Aus Ideen werden Produkte. Dies sichert unsere Zukunft (B2, S.5).“
SK3	Risikoaversion		Aussagen über das Risikomanagement der Unternehmen	„Das gelingt mit regelmäßigen Treffen und einem sehr gründlichen Reporting [...], und der Dokumentation in einem IT-Tool (B3, Abs. 46).“
OK4	Ökologische Nachhaltigkeitsdimension	Wie lassen sich negative Auswirkungen auf die Umwelt minimieren und positive Folgen erzielen?	Aussagen über die ökologischen Aktivitäten der Unternehmen	„Ein wichtiges Thema, wenn es im Zeit und Kostenrahmen bei Verträgen einhaltbar ist. Allgemein versuchen wir Energie, Müll, CO2 etc

				<p>einzusparen. Kein vorrangliches Thema bei der Lieferantenauswahl (B2, S.3).“</p> <p>„Das Thema, also insbesondere, wenn wir bei Wehrtechnik an Munition und so etwas denken [...] ist ökologisch alles andere als grün (B4, Abs. 31).“</p> <p>„Der nicht ganz uninteressante Effekt ist, dass wenn man weniger drückt und weniger erzeugt als früher werden auch Kosten gespart (B5, Abs. 32).“</p> <p>„Also dieser demographische Wandel und damit vor Allem auch die Schwierigkeit, Fach- und Führungskräfte oder auch junge Fach- und Führungskräfte ranzuholen, das schlägt ich sag mal wie so ein Schwert überall rein (B6, Abs. 25).“</p> <p>„Bei der Auswahl von Mitarbeitern zählt die Kompetenz und der „social fit“. Dabei spielen Fragestellungen der Diversität keine Rolle (B1, S. 4).“</p> <p>„Das heißt ich greife auf etwas zurück, was zwar Erfahrungswissen ist im Unternehmen, aber massiv unterfüttert wird durch Methoden, Verfahren, die schulbar und trainierbar sind (B4, Abs. 44).“</p> <p>„Kataris zu erzählen, dass Mann und Frau (in der Arbeitswelt)</p>
SK1	Innerhalb des Kerngeschäfts		Aussagen über ökologische Bemühungen im Produktionsprozess	
SK2	Außerhalb des Kerngeschäfts		Aussagen über ökologische Bemühungen außerhalb des Produktionsprozesses	
OK5	Soziale Nachhaltigkeitsdimension	Wie lassen sich möglichst positive Auswirkungen im gesellschaftlichen Umfeld erzielen? Sie beinhaltet Themen wie Armutsbekämpfung, Diversität oder den demographischen Wandel	Aussagen über den Umgang mit Personen innerhalb des Unternehmens und entlang der Lieferkette	
SK1	Auswahl der Mitarbeiter		Aussagen über die Recruiting Anforderungen an Mitarbeiter	
SK2	Wahrung der Unternehmensstandards		Aussagen, wie die Qualität im Unternehmen trotz einer großen Belegschaft gewahrt wird	
SK3	Gerechtigkeit und Gleichberechtigung		Aussagen, wie Gerechtigkeit innerhalb des Unternehmens gewahrt wird und wie mit Menschenrechten auch bei	

			Lieferanten im Ausland umgegangen wird.	gleichbehandelt werden, ist natürlich nur schwer darstellbar (B4, Abs. 46).“
OK6	Corporate Citizenship	Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen außerhalb des eigentlichen Tätigkeitsgebiets	Aussagen, wie Corporate Citizenship umgesetzt wird oder wie diese erfolgreich betrieben werden kann.	<p>„Es bringt wenig, irgendwie Geld für etwas auszugeben, um gut dazustehen. Es braucht immer eine Managementriege, die sich auch bereitwillig hinter diese Aktivitäten stellt und sagt [...] das ist uns wichtig. Und dann kann man Vorteile herausziehen, weil man dann tatsächlich im Sinne von Corporate Citizenship als relevantes Mitglied dieser Gesellschaft angesehen wird (B4, Abs. 52).“</p>