

WAS IST CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR)?

Markus Beckmann / Dominik H. Enste /
Nils Goldschmidt / Ulrich Hemel /
Nick Lin-Hi / Alexandra von Winning

WAS IST CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR)?

Markus Beckmann / Dominik H. Enste /
Nils Goldschmidt / Ulrich Hemel /
Nick Lin-Hi / Alexandra von Winning

| | | |
|---|--|----|
| | Vorwort | 2 |
| 1 | Dominik H. Enste CSR und die aktuelle politische Debatte | 4 |
| 2 | Ulrich Hemel CSR und die globale Zivilgesellschaft | 7 |
| 3 | Nils Goldschmidt CSR und sozialer Druck | 11 |
| 4 | Markus Beckmann CSR und gesellschaftliche Wertschöpfung | 16 |
| 5 | Nick Lin-Hi CSR und ihre Grenzen | 21 |
| 6 | Alexandra von Winning CSR und die moralischen Dilemmata von Unternehmen | 25 |
| | Die Autoren | 28 |

Vorwort



Wie Unternehmen mit den gesellschaftlichen Ansprüchen und der Forderung umgehen, mehr Verantwortung zu übernehmen, ist keine rein akademische Frage: Es macht auch im Alltag einen Unterschied, ob und wie Unternehmen in der Praxis gesellschaftliche Verantwortung übernehmen. Wer dabei – vereinfacht gesagt – erwartet, dass im Zweifelsfall die Moral höher gewichtet werden sollte als der Gewinn des Unternehmens, unterliegt jedoch einem Denkfehler.

In der hochaktuellen Diskussion über Corporate Social Responsibility (CSR) ist aber genau dies zu beobachten: Unternehmensverantwortung und Gewinnerzielung werden häufig gegeneinander ausgespielt und als Gegensätze dargestellt. Dabei sollte eigentlich klar sein, dass Unternehmen es sich im Wettbewerb nicht leisten können, dauerhaft und systematisch auf Gewinne zu verzichten, nur um sich sozial zu engagieren. Sie würden vom Markt verdrängt werden.

Etwas anderes ist der Fall, wenn sich CSR auch für das Unternehmen lohnt, also als Gewinnquelle dienen kann. Oft wird in der Debatte auch übersehen, dass die Gewinnerzielung selbst – also mit

oder ohne CSR – im Dienste gesellschaftlicher Interessen steht. Erst die Möglichkeit, Gewinne zu erzielen, bietet Unternehmen Anreize, Güter und Dienstleistungen bereitzustellen, Mitarbeiter zu beschäftigen oder in technologischen Fortschritt zu investieren. Das ist letztlich zum Wohle aller in der Gesellschaft – von den Konsumenten über die Mitarbeiter und Lieferanten bis hin zu den Anteilseignern und auch dem Staat, der nur bei gewinnerzielenden Unternehmen Steuern eintreiben kann.

Diese einfachen Zusammenhänge werden in der sehr unübersichtlichen und zumeist unsystematisch geführten Diskussion rund um CSR häufig ausgeblendet. Das ist Grund genug für das Roman Herzog Institut (RHI), sich die Frage zu stellen, inwieweit dieses Konzept zukunftsweisend für Gesellschaft und Unternehmen sein kann. Dabei ist es mein Anliegen, statt einer erschöpfenden wissenschaftlichen Debatte pragmatische Zugänge zu diesem Thema aufzuzeigen.

Mit der vorliegenden Veröffentlichung sollen in einem ersten Schritt Denkanstöße und Impulse geliefert werden – und zwar als Antwort auf die vermeintlich einfache Frage: „Was ist CSR?“ Unsere Autoren be-

leuchten aus sechs Blickwinkeln den CSR-Diskurs. Sie entlarven dabei weit verbreitete Missverständnisse und erläutern die Implikationen von CSR für die Gesellschaft, vor allem für unser Wirtschaftssystem, die Soziale Marktwirtschaft.

Dominik H. Enste gibt einen kurzen Überblick über die derzeitige politische Debatte zum bürgerschaftlichen Engagement der Unternehmen in Deutschland (CSR und Corporate Citizenship) und zeigt Verbindungen zur kürzlich verabschiedeten ISO-26000-Norm auf (Kapitel 1). Dabei veranschaulicht er die Aktualität und die Vielfalt des Themas. Einzelne Punkte, zum Beispiel Menschenrechte, verantwortliches Handeln der Konsumenten und Politiker sowie faire und nachhaltige Geschäftspraktiken der Unternehmen, werden in den folgenden Beiträgen wieder aufgegriffen.

Ulrich Hemel geht auf das Verhältnis von Unternehmen und Zivilgesellschaft ein (Kapitel 2). Unternehmen sind wichtige Akteure der lokalen und globalen Zivilgesellschaft und sollten deshalb Verantwortung für die Gesellschaft übernehmen. Zentral ist dabei der Begriff der Menschenwürde: Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen liegt seiner Ansicht nach in der Verwirklichung menschenwürdigen Handelns (Menschenrechte) unter den Bedingungen der Knappheit.

Nils Goldschmidt betont die ursprüngliche Verantwortung von Unternehmen, die Konsumenten mit Gütern und Dienstleistungen zu versorgen (Kapitel 3). Unternehmen haben darüber hinaus ein Interesse, Verantwortung zu übernehmen, um besser auf sozialen Druck reagieren zu können. Er nennt vier CSR-Strategien für den Umgang mit sozialem Druck und geht dabei auf den Einfluss von Anreizen für Unternehmen ein. Diese Anreize können entweder durch eine entsprechende Ausgestaltung der Rahmenbedingungen gesetzt werden oder durch das verantwortliche Handeln der Konsumenten.

Markus Beckmann nimmt Milton Friedmans Diktum "The social responsibility of business is to increase its

profits" als Ausgangspunkt für seine Beantwortung der Frage, was unter CSR zu verstehen ist (Kapitel 4). Er stellt in seiner Analyse darauf ab, dass es keine perfekte Rahmenordnung gibt. Darum ergeben sich Anknüpfungspunkte für die Unternehmensethik. Beckmann kommt zu dem Schluss, dass Unternehmen selbst Ordnungsverantwortung übernehmen können, indem sie sich an Regelsetzungsprozessen beteiligen und so ihre Funktion als Wertschöpfungsagenten wahrnehmen.

Nick Lin-Hi erkennt die Verantwortung von Unternehmen in erster Linie darin, in die Bedingungen ihres zukünftigen Erfolgs zu investieren (Kapitel 5). Gemeint sind damit Investitionen in Reputation, Integrität und Vertrauen, um langfristige Kooperationen mit anderen Akteuren wie Kunden oder Mitarbeitern zu sichern. Gleichzeitig verweist er auch auf die Grenzen der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen.

Alexandra von Winning beschreibt die praktische Anwendung des CSR-Konzepts als Managementaufgabe (Kapitel 6). Statt auf Forderungen der Öffentlichkeit fallweise zu reagieren, sollten Unternehmen demnach lieber das Konzept eines systematischen und institutionalisierten CSR-Managements umsetzen.

Das Roman Herzog Institut wird im Jahr 2011 den CSR-Diskurs weiter aufgreifen und in ausgewählten Fragestellungen vertiefen. Meine Hoffnung ist es, hierdurch einen systematischeren Beitrag zur Klärung der Frage zu leisten, was man von Unternehmen erwarten kann – und was nicht.



Prof. Randolph Rodenstock
Vorstandsvorsitzender
des Roman Herzog Instituts e. V.

CSR und die aktuelle politische Debatte



Ist Corporate Social Responsibility (CSR) nur ein Modewort aus der Managementlehre oder verbirgt sich dahinter ein gehaltvolles Konzept aus der Unternehmensethik? Hat CSR das Potenzial, moralische Risiken zu verringern, das heißt Regelverstöße, von sozialen Normen abweichendes Verhalten oder das Ausnutzen von Informationsasymmetrien einzudämmen? Kann CSR insofern präventiv gegen Finanz- und Wirtschaftskrisen wirken?

Unter CSR wird die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in den Bereichen Ökonomie, Ökologie und Soziales zusammengefasst, soweit sie über das gesetzlich vorgeschriebene Maß an Verantwortungsübernahme hinausgeht. Die Bundesregierung hat dazu im Rahmen einer nationalen Engagementstrategie unter anderem einen sogenannten CSR-Aktionsplan verabschiedet. Die vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales in Zusammenarbeit mit einem Beratungsgremium (Nationales

CSR-Forum) entwickelte Engagementstrategie verfolgt zwei Ziele: Zum einen soll die Sichtbarkeit von CSR in der breiten Öffentlichkeit gefördert und dadurch die Schärfung des deutschen CSR-Profiles im In- und Ausland erreicht werden. Zum anderen soll mit der nationalen CSR-Strategie ein Beitrag zu einer sozialen und ökologischen Gestaltung der Globalisierung geleistet werden.

Das bürgerschaftliche Engagement der Unternehmen ist zudem das Schwerpunktthema des „Ersten Engagementberichts“, der von einer Expertenkommission des Bundesfamilienministeriums für die Bundesregierung bis zum Sommer 2012 vorgelegt werden soll. Hintergrund für diesen Bericht ist, dass die zu beobachtenden Verschiebungen in der Aufgabenverteilung zwischen Wirtschaft, Staat und Gesellschaft genauer analysiert werden sollen. Diese Verschiebungen werden durch Megatrends wie demografischen Wandel, Individualisierung, Globalisierung, Tertiärisierung und Informatisierung ausgelöst oder verstärkt. Ziel der beiden Ansätze aus dem Bundesarbeitsministerium und dem Bundesfamilienministerium ist es, Möglichkeiten und Grenzen der Verantwortung der Unternehmen für den Standort Deutschland zu eruieren.

Aber auch auf internationaler Ebene geht die Diskussion über das Thema weiter. Eine der bekanntesten weltweiten CSR-Initiativen ist der im Jahr 1999 beschlossene Global Compact, der zwischen den Vereinten Nationen und der Privatwirtschaft vereinbarte allgemeine moralische (Mindest-)Standards für das Wirtschaften dokumentiert. Im Kern geht es beim Global Compact um internationale Konventionen zu Arbeits- und Menschenrechten, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung, zu deren Einhaltung sich die teilnehmenden Unternehmen freiwillig verpflichten. Die Global Reporting Initiative (GRI) liefert einen Ansatz für eine transparente und international vergleichbare Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen und anderen Organisationen. Hauptanwender dieser Berichterstattungskriterien sind dementsprechend Großunternehmen.

Die jüngste Entwicklung von internationalen Standards fand im November 2010 einen vorläufigen Abschluss: Nach einem fünfjährigen Entwicklungsprozess wurde die Norm ISO 26000 beschlossen. Die deutsche Version ist Anfang 2011 erschienen. Diese Norm legt Maßstäbe für die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Institutionen (Unternehmen, Organisationen, Behörden) fest. Anders als die CSR-Strategie der Bundesregierung richtet sich die ISO 26000 somit nicht ausschließlich an Unternehmen, sondern an alle Arten von Organisationen. Ziel ist es, eine breite Verständigung über gesellschaftliche Verantwortung herzustellen und die Sensibilität für moralische Risiken des Wirtschaftens zu schärfen. An der Entwicklung des Leitfadens waren über 600 internationale Experten und Beobachter beteiligt. Diese gehörten zu sechs verschiedenen Stakeholdergruppen: der Industrie, den Gewerkschaften, den Konsumenten, den Regierungsorganisationen, den Nichtregierungsorganisationen und den Wissenschaftsvertretern.

Wenngleich mit der Norm keine Zertifizierung möglich und intendiert ist, da die Empfehlungen keine konkreten Anforderungen enthalten, hat diese Norm die Diskussion insbesondere in Entwicklungs- und Schwellenländern beflügelt. Wichtige Akteure bei der Normentwicklung waren die Vertreter aus China. Moralische Standards werden aus Sicht der chinesischen Delegation mittelfristig für den Verkauf von Produkten immer wichtiger. Nationale Gesetzestreu genügt in einer globalisierten Welt nicht, um vor moralischen Risiken geschützt zu sein, vor allem dann nicht, wenn Konsumenten sensibel auf Skandale oder Berichte von Verstößen gegen informelle moralische Normen reagieren. Die Handlungsfelder und Interdependenzen, welche in der ISO-26000-Norm behandelt werden, fasst Abbildung 1 zusammen. Das Themenspektrum von CSR wird dadurch ebenfalls abgesteckt.

In Deutschland gibt es eine große Vielfalt an Initiativen, Organisationen und (Internet-)Plattformen, die einen Austausch mit und zwischen Unternehmen ermöglichen sollen. Zu nennen sind hier beispielhaft

Handlungsfelder gesellschaftlicher Verantwortung

Abbildung 1





CSR Europe, CSR Germany, econsense – Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft und das Deutsche Netzwerk Wirtschaftsethik (DNWE).

Unabhängig von diesen Initiativen hat die Finanz- und Wirtschaftskrise deutlich gemacht, dass die Verantwortung der Unternehmen (unter anderem für den Unternehmensstandort) weiterhin große Bedeutung hat. In einigen Teilbereichen ist der Verständigungsprozess schon so weit gediehen, dass sich Regelwerke wie die skizzierte ISO 26000 oder Organisationen und Gremien geformt haben. Diese Institutionalisierungstendenzen sprechen dafür, dass sich hinter Corporate Social Responsibility mehr als ein modischer Managementbegriff verbirgt. Die Gefahr ist jedoch, dass es bei der Verabschiedung von solchen Normen und Absichtsbekundungen bleibt und die Konzepte von Unternehmensverantwortung nicht stringent umgesetzt, sondern als reine Marketingstrategie aufgefasst werden.

Dies zu verhindern verlangt Anstrengungen sowohl vonseiten der Unternehmen, die sich ernsthaft mit den Chancen und Möglichkeiten von gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung auseinandersetzen sollten, als auch vonseiten der Gesellschaft. Besonders sind die Konsumenten gefordert, die verstärkte Verantwortungsübernahme von Unternehmen durch ihr Kaufverhalten zu honorieren und Fehlverhalten entsprechend zu sanktionieren. Das stärkt die Wettbewerbsstrategie von Unternehmen, die versuchen, durch freiwilliges bürgerschaftliches Engagement Gutes für die Gesellschaft zu tun und gleichzeitig auch einen Vorteil für das eigene Unternehmen zu erzielen.

CSR und die globale Zivilgesellschaft



2.1 Die schwierige Abgrenzung von CSR

Die mit dem Stichwort „Corporate Social Responsibility“ (CSR) angesprochene Verantwortung von Unternehmen in der und für die Gesellschaft hat einerseits Kräfte freigesetzt, durch die Unternehmen über die Produktion und den Vertrieb ihrer Produkte hinaus soziale Legitimität und Anerkennung erringen wollen. Dies hat zu zahlreichen sinnvollen Projekten und Initiativen, aber auch zum Aufblühen von „Social Entrepreneurship“ im Sinn der Kombination wirtschaftlicher und sozialer Ziele geführt.

Andererseits ist der Inhalt des Begriffs „CSR“ in vielen Fällen eher vage und schwammig. Dies fängt damit an, dass CSR-bezogenes Handeln nicht eindeutig von anderen Formen verantwortlichen Handelns abzugrenzen ist. Fällt beispielsweise eine innovative, menschenfreundliche und leistungsgerechte Personalpolitik unter CSR? Wohl eher nein. Die Einrichtung eines Betriebskindergartens

oder die Gewährleistung von Unterstützung bei der Pflege kranker Familienmitglieder? Wohl eher ja.

Nun könnte man nach einer gemeinsamen Basis sinnvollen unternehmerischen Handelns suchen und diese dann auf eine ausgearbeitete und gelebte Strategie beziehen. Dies ist auch sinnvoll – doch bleibt die Frage nach dem idealen Umfang von CSR-Aktivitäten auch dann unbeantwortet. Schließlich gibt es keine quantitative Regel wie etwa „0,7 Prozent des Umsatzes fließen in CSR-Maßnahmen“, die auf generellen Konsens stößt oder auch nur ernsthaft diskutiert wird.

Abgrenzungsschwierigkeiten und sinnvoller Umfang von CSR-Maßnahmen verweisen aber auf ein grundlegendes Thema: Warum soll ein Unternehmen überhaupt soziale Verantwortung übernehmen? Die Frage ist nicht so trivial, wie sie klingt. Noch vor wenigen Jahren machten geflügelte Worte der neoliberalen Chicago School (Milton Friedman) die Runde, wo es hieß: „The business of business is business“ – also, frei übersetzt: „Die Sache der Wirtschaft ist es, Geschäfte zu treiben.“

Im Sinn der Selbstbeschränkung auf den eigenen Wirklichkeitsbereich ist dies übrigens nach wie vor bedenkenswert, aber eben nicht ausreichend. Mit der großen Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009 ist die Gesellschaft insgesamt von einem rein selbstreferenziellen Selbstbild abgerückt. Kristallisiert im Stichwort „CSR“ fordert sie von Unternehmen einen deutlicheren Bezug zur gesellschaftlichen Wirklichkeit. Will man dies nicht einfach zur Kenntnis nehmen, lohnt sich die Frage: Warum eigentlich?

2.2 Unternehmen als Akteure der Zivilgesellschaft

Die Schwierigkeit bei Begründungsfragen liegt darin, dass sie offensichtlich über wirtschaftliche Argumentationsreihen auf philosophisches Gebiet ausgreifen. Es muss allerdings kein Schaden sein, Denkwerkzeuge der Philosophie stärker als bisher auf wirt-



schaftliche Zusammenhänge anzuwenden. Dabei möchte ich zwei Begriffe in den Vordergrund rücken: den der Zivilgesellschaft und den des Handelns.

Wendet man sich von einer rein sektoralen Betrachtung gesellschaftlicher Subsysteme wie Wirtschaft, Politik, Religion, Bildung und Wissenschaft ab, dann kommt unter anderem die Unterscheidung von Staat und Gesellschaft ins Spiel, die Georg Wilhelm Friedrich Hegel im 19. Jahrhundert grundgelegt hat. In den letzten Jahren ist insbesondere der Begriff der Zivilgesellschaft als Ausdruck für alle Formen nicht staatlichen Handelns in den Vordergrund gerückt. Menschen verwirklichen sich demnach in unterschiedlichen Rollen in der zeitgenössischen Zivilgesellschaft: Sie sind Mitbürger, Lebenspartner, Eltern, Konsumenten, Wähler, aber eben auch Beschäftigte oder Selbstständige.

Zu den zivilgesellschaftlichen Akteuren gehören aber nicht nur natürliche Personen, sondern auch übergreifende Einheiten wie etwa juristische Personen, Institutionen, Stiftungen, Vereine und Nichtregierungsorganisationen (NGOs) und – eben – Unternehmen. Begreift man Unternehmen als Akteure der lokalen und globalen Zivilgesellschaft, dann finden wir eine begriffliche Brücke, welche die Verantwortung von Unternehmen für die Gesellschaft umfassender als bisher begründen hilft. Unternehmen handeln nämlich im Kontext der Zivilgesellschaften, in denen sie tätig sind, und in diesem Rahmen sind

sie auch für ihr Handeln verantwortlich. Das „Handeln“ von Unternehmen stützt sich maßgeblich auf Personen, die das Unternehmen vertreten – von Vertriebsmitarbeitern bis zu Vorständen, von ausgelagerten Callcentern bis zu Rechtsanwälten und Wirtschaftsprüfern im Auftrag des Unternehmens.

Über einzelne Personen hinaus führt das Handeln von Unternehmen aber auf einen Prozess der Willensbildung oder zumindest der sanktionsfreien Toleranz zurück, der letztlich zur Erkennbarkeit und Zurechenbarkeit des „Handelns“ zu einem Unternehmen führt. Damit stoßen wir zum Kern unternehmerischer Verantwortung vor. Wenn wir nämlich wirtschaftliches und unternehmerisches Handeln im Licht einer Handlungstheorie betrachten können, sind auch alle damit verbundenen Fragen legitim, insbesondere die Frage nach dem humanen Kern und der gesellschaftlichen Verantwortung unternehmerischer Akte.

Die Anwendung von Kategorien einer Handlungstheorie auf Unternehmen ist nicht selbstverständlich. Es könnte ja behauptet werden, nicht Unternehmen, sondern nur einzelne Personen eines Unternehmens könnten handeln. Dagegen spricht aber die generelle Auffassung von Unternehmen als einer juristischen Person, aber auch die Beobachtung, dass Handlungen und Unterlassungen tatsächlich dem Unternehmen als einem eigenständigen sozialen System zugeordnet werden. „Unternehmenshandlungen“ geschehen daher nicht im luftleeren Raum, sondern sind Ergebnis eines historischen und beschreibbaren Willensbildungsprozesses im Unternehmen, der den handelnden Personen gar nicht bewusst sein muss, um wirksam zu werden. Gelingt es aber, Handlungen eines Unternehmens zu identifizieren, dann wird auch eine inhaltliche, beispielsweise an der Menschenwürde orientierte Kritik solcher Handlungen möglich, und zwar unabhängig vom immer mitzudenkenden Motiv des Gewinnstrebens, des Wachstums und des Überlebens eines Unternehmens!

2.3 Unternehmerische Verantwortung und Menschenwürde

Nun ist das Handeln von Unternehmen auf den ihnen eigenen Bereich des Wirtschaftens verwiesen, wo es speziell um ein Handeln unter den Bedingungen der Knappheit geht. Eine weitere Besonderheit wirtschaftlichen Handelns ist das ökonomische Motiv des Gewinnstrebens, weiter gefasst: der Wohlstandsmehrung. Handeln zugunsten von Gewinn und Wohlstand ist eine Handlungsklasse, die sich im Blick auf den Kontext der Zivilgesellschaft nicht für beliebige Akte heranziehen lässt: Es muss um ein Handeln gehen, das zumindest die Grundregeln der Legalität, vom inneren Anspruch her aber auch den Maßstab der maximalen Humanität verwirklicht. Fördert wirtschaftliches Handeln nämlich den Wohlstand, lässt sich sehr wohl im ökonomischen Sinn argumentieren, dass bei gleichem Ergebnis dasjenige Handeln sinnvoller und auch wirtschaftlich besser ist, welches geringere Schadenswirkungen für Mensch und Natur oder – umgekehrt – höhere Nutzenwirkungen durch Förderung von Menschlichkeit und Nachhaltigkeit umfasst. Mit den Begriffen „Wohlstand“ und „verantwortliches Handeln in der Zivilgesellschaft“ gewinnen wir folglich normative Maßstäbe für wirtschaftliches Handeln, die ökonomische Rationalität nicht ersetzen, aber von Anfang an über sie hinausgehen.

Auf die unternehmerische Sphäre zurückgewendet, lässt sich folglich argumentieren, das Interesse von Unternehmen an Wohlstand und menschlicher Entfaltung führe zu einem impliziten Imperativ der Personal- und Organisationsentwicklung im Unternehmen. Dies wiederum umfasst zwangsläufig einen Umgang mit gesellschaftlichen und ethischen Werten, von dem zumindest eines zu sagen ist: Ökonomisch ist es sinnvoller, eine bewusste Wertestrategie zu wählen, als sich den Zufällen einer richtungslosen Pluralität von Akteuren im Unternehmen zu überlassen.

Eine Wertestrategie, die sich dem bewussten Abgleich zwischen den gewollten Spitzenwerten in der Wertelandschaft eines Unternehmens verschreibt,

wird letztlich zu einem Teil der unternehmerischen Gesamtstrategie. Vorausgesetzt wird dabei eine explizite Entscheidung der Unternehmensleitung zur Heraushebung relevanter Spitzenwerte, denn weder Innovation noch Kundenorientierung noch die Nachhaltigkeit in der Wertschöpfungskette sind für alle Unternehmen von gleicher Bedeutung, sodass eine ausdrückliche Rangfolge von Spitzenwerten zur Definitionsaufgabe in der Unternehmensführung wird.

Ethische Werte werden damit nicht entwertet, sondern auf ihren funktionalen Kontext im Unternehmen bezogen, ohne in ihm aufzugehen. Will man nun eine Wertestrategie formulieren, die im Rahmen unserer Zivilgesellschaft konsensfähig ist, dann steht für die meisten Unternehmen (anders als bei der Caritas, der Diakonie oder dem Arbeiter-Samariter-Bund) nicht der Rückgriff auf eine politische oder religiöse Weltanschauung im Vordergrund. Viel eher ist der in Artikel 1 des Grundgesetzes niedergelegte und auch im Global Compact der Vereinten Nationen verwendete Begriff der Menschenwürde als Auslegungshorizont für unternehmerisches Handeln geeignet – eben weil Menschenwürde universell und inklusiv ist. Dies entspricht auch der Realität gerade der global wirkenden Unternehmen (Leisinger, 2007), die mit dem Global Compact erstmals ein ausformuliertes Wertefundament in zehn Leitsätzen vorfinden, das für viele von ihnen anschlussfähig wird und das ihre Rolle als Akteure der globalen Zivilgesellschaft unterstreicht.

2.4 Mindestanforderungen an die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen

Wenn unternehmerisches Handeln im Sinn der vorangegangenen Argumentation zu einer bereichstypischen Auslegung von Menschenwürde unter dem Blickpunkt von Wohlstand und humaner Entfaltung führt, gewinnen wir sowohl Kriterien für eine Wertestrategie als auch für Mindestanforderungen an die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen liegt, so gesehen, in der Realisierung von

menschenwürdigem Handeln unter den Bedingungen der Knappheit und mit dem Ziel der Förderung von Wohlstand. Der Begriff der bereichstypischen Auslegung von Menschenwürde bezeichnet eine wesentliche argumentative Innovation. Er geht aus von verschiedenen Bereichen der Angewandten Ethik (Knoepffler, 2009). Die Anwendung einer umfassend verstandenen Handlungstheorie ermöglicht es nun, Sinn- und Wertkriterien auch an unternehmerisches Handeln anzulegen, dabei aber die spezifischen und bereichstypischen Gesetze des Wirtschaftslebens einzubeziehen, ohne inhaltliche, an einer Auslegung der Menschenwürde orientierte Kriterien hintanzustellen.

Damit wird auch gesagt, was unternehmerisches Handeln nicht ist und nicht sein kann: Es ist nämlich nicht verantwortlich für das politisch zu leistende Setzen und Durchsetzen von gesetzlichen Rahmenbedingungen, auch und gerade im Blick auf das Interesse an gesellschaftlicher Gleichheit, Fragen des Steuerrechts, der Umverteilung von „Reich“ zu „Arm“ und dergleichen. Unternehmen sind weiterhin nicht primär verantwortlich für ein gegebenes kulturelles Werteklima im Kontext ihrer Zivilgesellschaft. Als Akteure der Zivilgesellschaft wirken sie allerdings – im Sinn eines dynamischen Regelkreises – auf ihre Gesellschaft zurück und nehmen Einfluss auf gesellschaftliche Wert- und Sinnfragen. So ist es beispielsweise bemerkenswert, dass der Gedanke der Nachhaltigkeit heute von Unternehmen aktiv befördert wird – so sehr, dass hier ein sich verstärkender Regelkreis mit der Gesellschaft entstehen kann.

Damit wird allerdings auch klar, dass das Stichwort „CSR“ insbesondere der Ausdruck eines gesellschaftlichen Bedürfnisses ist, Unternehmen wieder zurück in die Sphäre gesellschaftlicher Verantwortung, aber auch gesellschaftlicher Diskussionen zu holen. Dass CSR-Themen besonders bei Banken und Pharmaunternehmen hohe Akzeptanz finden, wirkt allerdings gelegentlich wie eine moderne Form des mittelalterlichen Ablasshandels.

Sinnvolle CSR-Konzepte zeichnen sich jedenfalls dadurch aus, dass sie professioneller Teil einer

umfassenden, vom Management gewollten und gelebten Wertestrategie sind, die ihrerseits mit der Gesamtstrategie eines Unternehmens eng verbunden ist. Gelegentlich spricht man hier bereits vom „Shared Value“ (Porter/Kramer, 2011).

Immerhin: Es ist viel gewonnen, wenn die normative Forderung nach menschenwürdigem Handeln unter den ökonomischen Bedingungen der Knappheit weiterhin Raum in Wirtschaft und Gesellschaft gewinnt!

Literatur

Bielefeldt, Heiner, 1998, Philosophie der Menschenrechte, Darmstadt

Habermas, Jürgen, 1981, Theorie des kommunikativen Handelns, Bd.1–2, Frankfurt am Main

Habisch, André / **Schmidpeter**, René / **Neureiter**, Martin (Hrsg.), 2008, Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager, Berlin

Hemel, Ulrich, 2007, Wert und Werte. Ethik für Manager. Ein Leitfaden für die Praxis, München

Knoepffler, Nikolaus, 2009, Angewandte Ethik, Köln

Leisinger, Klaus, 2007, Der UN Global Compact als internationaler Bezugsrahmen für die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, in: Schriftenreihe der Schwäbischen Gesellschaft, Nr. 62–64, S. 63–81

Porter, Michael E. / **Kramer**, Mark R., 2011, Die Neuerfindung des Kapitalismus, in: Harvard Business Manager, Nr. 2/2011, S. 58–75

Suchanek, Andreas, 2001, Ökonomische Ethik, Tübingen

Thies, Christian (Hrsg.), 2009, Der Wert der Menschenwürde, Paderborn

CSR und sozialer Druck



3.1 Unternehmerisches Handeln – eine Leistung für die Gesellschaft

„Ein Unternehmen ist ein Unternehmen ist ein Unternehmen“ – in Abwandlung der berühmten Gedichtzeile „Rose is a rose is a rose is a rose“ der Schriftstellerin und Kunstsammlerin Gertrude Stein (1999, 187) kann man mit diesem Satz treffend die Rolle von Unternehmen in einer freien Marktgesellschaft charakterisieren. Der Sinn von Unternehmen und deren Bedeutung für die Gesellschaft liegt darin, durch die Produktion und das Angebot von Gütern und Dienstleistungen die Bedürfnisse von Konsumenten zu befriedigen. Der entscheidende Motor für unternehmerische Aktivitäten ist dabei das Gewinnstreben. Gute Produkte, das heißt Produkte, die die Wünsche und Vorstellungen der Konsumenten erfüllen, versprechen dem Unternehmen steigende Umsätze, wachsende Marktanteile und – eben – Gewinne. Umgekehrt gilt: Ein Unternehmen, das die Wünsche der Konsumenten nicht befriedigen kann, wird keine Gewinne erwirtschaften und langfristig vom Markt verschwinden.

Diese Orientierung an Gewinnen und damit – im Regelfall – an den Bedürfnissen der Konsumenten, wie sie in der Moderne auf anonymen Märkten und mehr noch in einem globalen Maßstab stattfindet, hat trotz der mannigfaltigen Schattenseiten im Prozess der Industrialisierung in den letzten 200 Jahren zu einer bis dahin ungeahnten und einmaligen Produktivitäts- und damit einhergehenden Wohlstandssteigerung geführt. Das bekannte Diktum von Milton Friedman (1970): „The social responsibility of business is to increase its profits“ oder kurz gefasst: „The business of business is business“ bedeutet nichts anderes, als dass unternehmerisches Handeln und Gewinne zu erzielen im Rahmen der marktwirtschaftlichen Logik zum gesellschaftlichen Wohlstand beiträgt. Hierin liegt die ursprüngliche und eigentliche soziale Verantwortung von Unternehmen.

Diese Umschreibung unternehmerischen Handelns bedeutet natürlich keineswegs, dass das notwendige Gewinnstreben der Unternehmer ein simpler und rein mechanischer Prozess wäre. Vielmehr bedarf es unternehmerischen Geschicks und unternehmerischer Kreativität, um am Markt erfolgreich zu sein. Joseph Schumpeter (1950, 215) hat es einmal treffend so formuliert: „Zuversichtlich außerhalb der vertrauten Fahrinne zu navigieren und diesen Widerstand zu überwinden, verlangt Fähigkeiten, die nur in einem kleinen Teil der Bevölkerung vorhanden sind und die sowohl den Unternehmertyp wie auch die Unternehmerfunktion ausmachen.“ Aber auch die unternehmerische Kreativität bleibt ohne langfristige Gewinnerzielung ohne Wert und sie wird erst dann für einen größeren Kreis von Menschen von Nutzen sein, wenn neue Ideen und Produkte in ein Marktangebot fließen, das tatsächlich Käufer findet.

3.2 Unternehmerische Verantwortung jenseits der marktlichen Logik?

Beginnt man nun vor dem Hintergrund dieser Kernbestimmung der sozialen Verantwortung eines Unternehmens die Reise in die weite Welt der Corporate Social Responsibility (CSR) – verstanden

3 NILS GOLDSCHMIDT

CSR und sozialer Druck

als unternehmerisches Handeln zum Wohle der Gesellschaft jenseits der aufgezeigten ursprünglichen Bestimmung ihrer sozialen Verantwortung im Rahmen der marktlichen Logik –, findet man einen anderen als den üblichen Pfad durch den mittlerweile recht unübersichtlichen Dschungel von unternehmensethischen Positionen. Anstatt CSR als weit gefasste moralische Forderung der Gesellschaft an die Unternehmen zu verstehen, erscheint es durchaus angebracht, zunächst einmal danach zu fragen, welche Mechanismen wirksam werden müssen, damit Unternehmen sich zu weitergehenden Maßnahmen für die Gesellschaft verpflichtet fühlen. Welches ökonomische Interesse könnten Unternehmen haben, über ihre eigentliche gesellschaftliche Aufgabe, für ein preisgünstiges und/oder qualitativ hohes Angebot von Gütern und Dienstleistungen zu sorgen, hinaus soziale Verantwortung zu übernehmen?

Für die Beantwortung dieser Frage ist ein Gedanke hilfreich, der schon vor mehr als 30 Jahren von dem US-amerikanischen Managementprofessor Archie B. Carroll formuliert wurde. Carroll (1979) definiert CSR als die Fähigkeit, auf „sozialen Druck“ zu reagieren. Die Forderung nach sozialer Verantwortung von Unternehmen wird also zunächst nicht von der Gesellschaft her gedacht und danach bewertet, welche weiterreichenden sozialen Dienste ein Unternehmen für die Gesellschaft noch leisten könnte, sondern es wird nach den Interessen und möglichen Strategien der Unternehmen gefragt, mit sozialem Druck um-

zugehen. Hierbei unterscheidet Carroll vier Varianten möglicher CSR-Strategien, die in Unternehmen prinzipiell Anwendung finden können:

1. Zurückweisen (*reaction*): Das Unternehmen lehnt jedwede Übernahme sozialer Verantwortung ab und verweist gegebenenfalls auf die Zuständigkeit anderer, insbesondere politischer Instanzen.
2. Abwehr (*defence*): Das Unternehmen orientiert sich an Minimalanforderungen und versucht, andere, weitergehende Forderungen abzuwehren.
3. Anpassung (*accomodation*): Das Unternehmen stellt sich der sozialen Verantwortung, sofern sie von Gruppen, die für das Unternehmen wirtschaftlich relevant sind, eingefordert wird.
4. Vorgreifendes Handeln (*proaction*): Das Unternehmen übernimmt über die üblichen Branchenstandards hinaus soziale Verantwortung und kalkuliert mögliche Anforderungen mit ein.

Wie auch immer man nun diese einzelnen Verhaltensweisen im Detail beschreiben und interpretieren will, entscheidend ist die Einsicht, dass es eine strategische und damit betriebswirtschaftliche Entscheidung ist – und sein muss –, auf sozialen Druck zu reagieren. Damit lässt sich ganz allgemein eine zweifache Minimallinie für die Übernahme einer weitergehenden sozialen Verantwortung durch Unternehmen



festlegen: Spätestens wenn die Nichtübernahme gesellschaftlich eingeforderter Verantwortung für ein Unternehmen dauerhaft negative wirtschaftliche Folgen hervorbringt (zum Beispiel durch einen massiven Reputationsverlust oder Umsatzeinbußen), können gesellschaftliche Forderungen nicht länger ignoriert werden (Vermeidung wirtschaftlicher Nachteile durch die Übernahme sozialer Verantwortung). Dort, wo die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung einen möglichen wirtschaftlichen Vorteil bringen kann (zum Beispiel Imagegewinne und Produktdifferenzierung), ist es ein Gebot betriebswirtschaftlicher Klugheit, diesen Vorteil auch zu nutzen (Ermöglichung wirtschaftlicher Vorteile durch die Übernahme sozialer Verantwortung).

3.3 Anreize setzen statt Illusionen hegen

Folgt daraus, dass die Diskussion um CSR sinnlos ist? Nein. Wir müssen aber zunächst akzeptieren, dass – jedenfalls in der Mehrzahl der Fälle – Schritte der unternehmerischen Verantwortung Strategien im Repertoire betrieblicher Handlungsweisen und als solche als Antworten auf sozialen Druck zu begreifen sind. Die Aufnahme von Bioprodukten in das Lebensmittelsortiment, die Verbesserung von Sicherheitsstandards bei Pkws und auch die Entwicklung „ethischer“ Finanzprodukte geschehen in den meisten Fällen deshalb, weil Unternehmen

dafür einen Markt sehen und nicht, weil man einer besonderen sozialen Verantwortung jenseits der wirtschaftlichen Aktivität nachkommen will. Gewiss gibt es auch Letzteres (und vielleicht häufiger, als es in der kritischen Öffentlichkeit wahrgenommen wird). Jedoch – und dies ist der entscheidende Punkt – können wir uns als Gesellschaft nicht darauf verlassen, dass Unternehmen aus sich heraus, das heißt aus eigenem Antrieb, soziale Verantwortung übernehmen, wenn es gesellschaftlich wünschenswert wäre. Wo dies geschieht, ist dies sehr erfreulich, und einer solchen *proaction* sollte entsprechend eine hohe gesellschaftliche Achtung entgegengebracht werden – aber verlassen können wir uns nicht darauf. Worauf wir uns aber auf jeden Fall verlassen können, ist, dass Unternehmen auf Anreize reagieren, die ihr Marktergebnis betreffen – und hierin liegt auch die Möglichkeit, Unternehmen zur Übernahme weiterer Aktivitäten im Sinne sozialer Verantwortung zu bewegen. Das Setzen von Anreizen kann aber logischerweise nicht durch das Unternehmen selbst erfolgen, sondern liegt außerhalb von ihm. Dabei kann eine für Unternehmen anreizkompatible Ausgestaltung von sozialer Verantwortung in zwei Richtungen vorgenommen werden:

1. Gesellschaftliche beziehungsweise politische Maßnahmen: Durch die rechtliche Setzung nationaler wie internationaler Regeln für Märkte wird unternehmerisches Handeln in einen Rahmen eingespannt, der die wirtschaftliche Aktivität





im Idealfall in eine für die Gesellschaft positive Richtung lenkt. Dies ist das klassische ordnungspolitische Argument und der Kern der Sozialen Marktwirtschaft. Die Regeln für den Markt entstehen „jenseits von Angebot und Nachfrage“ (Röpke, 1979) mit dem Zweck, Angebot und Nachfrage in den Dienst für den Menschen zu stellen: Der Markt ist ein Instrument und nicht das Ziel gesellschaftlichen Handelns.

2. Verantwortliches Handeln der Konsumenten (und damit eines jeden von uns): Unternehmen werden langfristig das produzieren, wovon sie erwarten, dass es sich verkaufen lässt. Solche Überlegungen werden derzeit unter den Schlagworten „moralischer Konsum“ und „Konsumentenverantwortung“ diskutiert. Die bewusste Konsumentenentscheidung für oder gegen bestimmte Produkte aus ethischen Erwägungen wird die Produktion und Angebotspalette des Unternehmens nicht unbeeinflusst lassen. Entsprechend können wir erwarten, dass Unternehmen immer dann auch eine weitergehende soziale Verantwortung übernehmen, wenn es sich strategisch lohnt (entweder um Kunden zu gewinnen und Gewinne zu machen oder um rechtliche Sanktionen oder wirtschaftliche Verluste zu vermeiden). Genauso wie bei den klassischen unternehme-

rischen Entscheidungen bedeutet dies natürlich nicht nur die kurzfristige Reaktion auf konkrete Erwartungen, sondern man kann auch durch entsprechende langfristige Entscheidungen das Unternehmensprofil schärfen und das Unternehmen attraktiv gestalten. Karl Homann und Franz Blome-Drees sprechen hier zu Recht von „moralischen Innovatoren“ (Homann/Blome-Drees, 1992, 136). Ein Unternehmen, das ressourcenschonende oder schadstoffarme Produkte entwickelt, wird hierfür einen Käuferkreis finden und Konkurrenzunternehmen unter Druck setzen, langfristig ähnliche Produkte auf den Markt zu bringen. Es sind also Anreize im Rahmen der marktlichen Logik, die sozialen Druck erzeugen und so Unternehmen zur Übernahme sozialer Verantwortung im weiteren Sinne bewegen.

Vor diesem Hintergrund erscheint es folglich nicht ratsam, die Lösung nationaler wie internationaler wirtschaftsethischer Konflikte durch die eigenmotivierte Selbstbindung von Unternehmen und Branchen zu erwarten, wie sie momentan mit Blick auf den globalen Wettbewerb und mit Verweis auf die Schwierigkeiten internationaler Regelsetzung von vielen Wirtschaftsethikern als probates Mittel propagiert wird. Ohne Frage, die internationale Regelsetzung ist im globalen Kontext alles andere als einfach (wie die jüngsten Versuche, den Finanzsektor zu regulieren, wieder gezeigt haben). Zudem wird die Verankerung politisch verantwortlicher Strukturen in weiten Teilen der Welt durch Korruption, Vetternwirtschaft und fehlende funktionsfähige Bürokratien überaus erschwert.

Allerdings wäre es ein ordnungspolitischer Fehlgriﬀ zu meinen, dass aus den Schwierigkeiten der politischen Rahmensetzung zwangsläufig folgt, dass Unternehmen und insbesondere global agierende Firmen diese Aufgaben übernehmen sollten. Nochmals: Wo die Durchsetzung bestimmter wirtschafts- und unternehmensethischer Standards im Interesse der Unternehmen liegt (zum Beispiel das glaubhafte Zurückdrängen von Kinderarbeit in Dritte-Welt-Staaten und dessen Kommunikation gegenüber

heimischen Kunden), ist dies natürlich überaus erfreulich. Aber so etwas geschieht in den meisten Fällen aus strategischen Überlegungen und nicht aufgrund der Übernahme politischer Verantwortung. Entsprechend wäre es fahrlässig, darauf zu vertrauen, dass Unternehmen systematisch, dauerhaft und unter Vernachlässigung eigener Marktchancen sich für Schulbildung, Gesundheitsvorsorge und demokratische Strukturen starkmachen.

Dass Unternehmen im Sinne der Gesellschaft tätig werden, ist damit vor allem eine gesellschaftliche und weniger eine unternehmerische Herausforderung. Wir als Gesellschaft sollten uns nicht darauf verlassen, dass Unternehmen von sich aus, sozusagen im hellen, aber luftleeren Raum philosophischer Einsicht, sich für gesellschaftliche Belange einsetzen. Vielmehr sollte die Gesellschaft Unternehmen politisch in die Pflicht nehmen, das zu befördern, was im gesellschaftlichen Interesse liegt. Dies wird vor allem durch die Setzung und Überwachung entsprechender rechtlicher Rahmenordnungen gelingen (zum Beispiel durch Arbeitsschutzmaßnahmen, Haftungsregeln oder Umweltstandards), aber auch durch die politische Förderung gesellschaftlich wünschenswerter unternehmerischer Initiativen (zum Beispiel durch finanzielle Anreize zum Ausbau von Betriebskindergärten) bis hin zur Schaffung eines gesellschaftlichen Klimas, in dem es sich für Unternehmen lohnt, insbesondere aus Gründen der Reputation soziale Verantwortung auch in einem weiteren Sinne zu übernehmen. Darüber hinaus ist es eine bleibende und wohl wachsende gesellschaftliche Aufgabe, zukünftigen unternehmerischen Entscheidungsträgern das Wechselspiel von Wirtschaft und Ethik nahezubringen, beispielsweise durch die Verankerung von wirtschafts- und unternehmensethischen Modulen in den Curricula der Hochschulen.

Von einem Unternehmen kann nicht erwartet werden, etwas zu leisten, was es als einzelner Akteur auf Märkten nicht erfüllen kann und was zudem auch nicht die ursprüngliche soziale Verantwortung von Unternehmen im Rahmen der marktlichen Logik ausmacht. Auch für Unternehmer gilt, was

der Freiburger Ökonom und Vordenker der Sozialen Marktwirtschaft Walter Eucken (2004, 368) als zentralen Grundsatz der Ordnungspolitik benannt hat: „Von den Menschen darf nicht gefordert werden, was allein die Wirtschaftsordnung leisten kann: ein harmonisches Verhältnis zwischen Einzelinteresse und Gesamtinteresse herzustellen.“ Dies heißt jedoch nicht, dass weniger soziale Verantwortung in die Gestaltung von Märkten einfließen soll. Es bedeutet aber, dass man sich immer wieder klar machen muss, welche Art von sozialer Verantwortung man von Unternehmen vernünftigerweise erwarten kann. Ein Unternehmen ist ein Unternehmen ist ein Unternehmen – ein Unternehmen ist kein Bürger und ist kein Politiker.

Literatur

Carroll, Archie B., 1979, A three-dimensional conceptual model of corporate social performance, in: *Academy of Management Review*, Vol. 4, No. 4, S. 497–506

Eucken, Walter, 2004 [1952], *Grundsätze der Wirtschaftspolitik*, Tübingen

Friedman, Milton, 1970, The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, in: *The New York Times Magazine*, 13.9.1970, S. 32–33 und S. 122–126

Homann, Karl / **Blome-Drees**, Franz, 1992, *Wirtschafts- und Unternehmensethik*, Göttingen

Röpke, Wilhelm, 1979 [1958], *Jenseits von Angebot und Nachfrage*, Bern

Schumpeter, Joseph A., 1950, *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie*, München

Stein, Gertrude, 1999 [1922], *Geography and Plays*, Toronto

CSR und gesellschaftliche Wertschöpfung



Die Debatte über Corporate Social Responsibility (CSR) hat Hochkonjunktur. Doch worin genau besteht die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen? Wie können Unternehmen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung konstruktiv nachkommen? Der vorliegende Beitrag nimmt die kontrovers diskutierte Position von Milton Friedman als Ausgangspunkt, um aus Sicht einer ordnungstheoretisch ausgerichteten Wirtschafts- und Unternehmensethik Antworten auf diese Fragen zu entwickeln. Die Argumentation erfolgt in drei Schritten. Der erste Schritt umreißt die klassische Argumentation von Milton Friedman und zielt darauf, diese Position in der dreifachen Bedeutung des Wortes „aufzuheben“, also sie zu bewahren, zu überwinden und zu erhöhen. Der zweite Schritt skizziert aufbauend auf dieser „Aufhebung“ das Konzept der Ordnungsverantwortung. Der dritte Schritt diskutiert abschließend thesehaft Folgerungen für die Grenzen und Chancen von CSR.

4.1 Zur Aufhebung der Position von Milton Friedman

“The social responsibility of business is to increase its profits.” In der Debatte über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen gibt es wohl kaum eine Position, die für mehr Aufsehen gesorgt hat als der berühmte Aufsatz von Milton Friedman (1970) mit diesem programmatischen Titel. Friedman ist für diese Position zum Teil heftig kritisiert worden. Der vorliegende Abschnitt zielt jedoch darauf ab, eine konstruktive Lesart zu entwickeln und die Friedman'sche Position in der dreifachen Wortbedeutung aufzuheben. So gilt es zu zeigen, dass 1. eine wesentliche Einsicht von Friedmans Argument zu bewahren ist (aufheben als *conservare*), 2. sein Argument in einem wichtigen Punkt zu kritisieren und damit aufzuheben ist (*tollere*) sowie 3. sich Friedmans Position schließlich auf eine höhere Ebene hinaufheben lässt (*elevare*).

1. Aus Friedmans Plädoyer für das Prinzip der Gewinnmaximierung lässt sich eine wichtige Erkenntnis ableiten, die es für die CSR-Diskussion aufzuheben (zu bewahren) gilt. Der zentrale Gedanke besteht darin, dem Nachdenken über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen eine wirtschaftsethische Fundierung systematisch voranzustellen. Das Argument lautet: In funktionierenden Märkten erfüllen Unternehmen eine wichtige gesellschaftliche Funktion. Ihre Aufgabe ist es, gesellschaftliche Bedürfnisse durch Wertschöpfung zu befriedigen (Mises, 2008, 7 ff.). Unternehmen schöpfen für die Gesellschaft Wert, indem sie auf breiter Front Win-win-Lösungen organisieren. Dieses Win-win-Prinzip steht dabei nicht am Rande, sondern im Zentrum des unternehmerischen Kerngeschäfts. Denn in funktionierenden Märkten wird jede freie Interaktion zwischen einem Unternehmen und seinen Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und Investoren nur dann zustande kommen, wenn die Beteiligten erwarten, sich dadurch individuell besserzustellen. Ohne Wertschöpfung – und das heißt: ohne einen Mehrwert für andere zu

schaffen – kann kein Unternehmen erfolgreich am Markt bestehen. Friedman macht nun darauf aufmerksam, dass Gewinne unter geeigneten Rahmenbedingungen ein wichtiges Signal – und eine Belohnung – dafür darstellen, dass es Unternehmen gelungen ist, diese Wertschöpfungsfunktion zu erfüllen.

In einem Diskussionsbeitrag stellt Friedman (2005) klar: “Maximizing profits is an end from the private point of view; it is a means from the social point of view.” Anders formuliert setzt Friedman die gesellschaftliche Funktion von Unternehmen nicht mit der Maximierung von Gewinnen gleich. Nicht der Gewinn an sich ist aus gesellschaftlicher Sicht das Ziel. Vielmehr betont Friedman, dass das Gewinnprinzip aus gesellschaftlicher Sicht ein wichtiges Mittel ist, damit Unternehmen mit Anreizen versorgt werden, ihre eigentliche gesellschaftliche Funktion zu erfüllen – und die besteht darin, gesellschaftliche Bedürfnisse durch Wertschöpfung, also durch die Realisierung von Win-win-Lösungen, zu befriedigen. So gesehen erfolgt Friedmans wirtschaftsethische Legitimierung des Gewinnprinzips mit Blick auf den Gedanken der Wertschöpfung. Denn auf Konkurrenzmärkten können Unternehmen nur dann Gewinne erwirtschaften, wenn sie Wert schöpfen und es ihnen gelingt, bei ihren Kunden eine freiwillige Zahlungsbereitschaft zu mobilisieren, welche die Kosten zur Herstellung der Güter und Dienstleistungen übersteigt (Jensen, 2002, 239).

2. Friedmans wirtschaftsethisches Plädoyer für das Gewinnprinzip formuliert zwar eine wichtige Erkenntnis, weist aber zugleich einen substanziellen blinden Fleck auf. Diese Blindstelle gilt es, wie folgt zu überwinden (aufzuheben): Die von Friedman geforderte Gewinnmaximierung der Unternehmen führt nämlich nur unter ganz bestimmten Bedingungen dazu, dass die Unternehmen ihre gesellschaftliche Funktion bestmöglich erfüllen. Nur für den Fall, dass die Spielregeln des Wettbewerbs perfekt und ohne Fehlanreize sind, erfüllen die Unternehmen (möglicherweise ohne

es zu wissen oder gar zu beabsichtigen) ihr Mandat zur Lösung gesellschaftlicher Probleme durch Wertschöpfung, indem sie sich auf ihre Gewinnmaximierung konzentrieren. In vielen Fällen aber ist eine solche von Friedman implizit vorausgesetzte perfekte Rahmenordnung nicht gegeben. Hier führt Friedmans Diktum “The social responsibility of business is to increase its profits” in die Irre. So bewirken beispielsweise Korruptionswettläufe in einer Branche oder die Externalisierung von Umweltverschmutzung, dass das Gewinnstreben der Unternehmen durch Fehlanreize nicht zur gesellschaftlichen Wertschöpfung beiträgt, sondern sogar Werte vernichten kann. Folglich bezieht sich Friedmans Argumentation nur auf den Spezialfall einer perfekten Rahmenordnung. Fehlen diese ideal(isiert)en Bedingungen, bietet die Friedman’sche Bestimmung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen als Gewinnmaximierung keine konstruktive Orientierung und erweist sich somit als wenig zweckmäßig (Suchanek, 2004).

3. Führt man diese Kritik an Friedman mit seiner Einsicht zusammen, die Verantwortung von Unternehmen aus ihrer gesellschaftlichen Funktion im marktlichen Wettbewerb zu bestimmen, so lässt sich die Friedman’sche Argumentation weiterführen und auf eine höhere Ebene hinaufheben. Um sowohl den Fall einer perfekten Rahmenordnung als auch den Fall von Lücken in der Rahmenordnung aus einer einheitlichen Perspektive betrachten zu können, gilt es, die gesellschaftliche Rolle von Unternehmen wie folgt zu präzisieren: Unternehmen sind Problemlösungsagenten im Auftrag gesellschaftlicher Wertschöpfung. Insofern gilt daher nicht: “The social responsibility of business is to increase its profits.” Stattdessen gilt: “The social responsibility of business is to address societal needs through value creation.” Aus dieser präzisierten Perspektive wird deutlich, dass es im Falle von Lücken in der Rahmenordnung notwendig werden kann, die Friedman’sche Perspektive der Wirtschaftsethik um eine unternehmensethische

Perspektive zu ergänzen. In den Blick rückt dann nämlich die Frage, wie die Unternehmen selbst einen konstruktiven Beitrag zu jenen Spielregeln leisten können, welche die Unternehmen in die Lage versetzen, ihrem gesellschaftlichen Wertschöpfungsauftrag im Zuge ihres Gewinnstrebens (wieder) nachzukommen. Das nachfolgend skizzierte Konzept der Ordnungsverantwortung führt diesen Gedanken weiter.

4.2 Das Konzept der Ordnungsverantwortung

Zahlreiche Konflikte, die aus einer defizitären Rahmenordnung resultieren, kann ein Unternehmen nicht isoliert im Alleingang – durch eine Änderung seiner individuellen Spielzüge – überwinden (Homann, 1990). Wollte beispielsweise ein einzelnes Unternehmen dem Problem branchenüblicher Korruption allein mit seiner individuellen Integrität begegnen, würde es sich lediglich individuelle Wettbewerbsnachteile einhandeln, ohne das Gruppenproblem wirksam zu lösen (Baumol, 1975). In dieser Situation schlägt das Konzept der Ordnungsverantwortung (Beckmann/Pies, 2008; Beckmann, 2010; Homann, 2006) daher eine andere Blickrichtung vor. Der zentrale Gedanke besteht darin, Marktwirtschaft als ein Wettbewerbspiel aufzufassen und sodann zwischen einer „Verantwortung im Spiel“ und einer „Verantwortung für das Spiel“ zu unterscheiden. Diese Unterscheidung bringt zum Ausdruck, dass die Spieler nicht nur für ihre Spielzüge, sondern auch für die Spielregeln und für den Diskurs über ihre gemeinsamen Spiel(regel)interessen – kurz: für die gemeinsame Ordnung des Spiels – (Mit-)Verantwortung übernehmen können.

Eine solche Übernahme von Ordnungsverantwortung ist auf zwei Ebenen möglich. Zum einen können die Unternehmen konstruktiv zu jenen Regelsetzungsprozessen beitragen, die durch die Gestaltung eines geeigneten institutionellen Rahmens die Bedingungen für unternehmerische Wertschöpfung schaffen, also dafür, dass Unternehmen durch ihr Gewinnstreben wieder zu gesellschaftlichen Anliegen beitragen



können. Zu denken ist hier beispielsweise an Formen freiwilliger Selbstregulierung, an Verhaltenskodizes, Branchenstandards oder Public-Private-Partnerships. Zum anderen geht es auf einer zweiten Ebene darum, in einem auf Wertschöpfung fokussierten Regelfindungsdiskurs zuallererst gemeinsame Interessen aufzuklären und zu finden. Ein solcher konstruktiver Diskurs kann dann den Einstieg in wertschöpfende Regelreformen eröffnen. Zu denken ist hier etwa an Multi-Stakeholder-Foren, Lernplattformen wie den Global Compact der Vereinten Nationen (Braun/Pies, 2009), Beratungen in Branchenverbänden, Anhörungen in Gesetzgebungsverfahren und öffentliche Diskursbeiträge.

Eine Konzeption von Corporate Social Responsibility, die von der gesellschaftlichen Funktion des Unternehmens als Wertschöpfungsagent ausgeht, zielt somit nicht darauf ab, die wirtschaftliche Rolle

des Unternehmens zu zügeln oder zu korrigieren. Verstanden als Ordnungsverantwortung, setzt CSR die Wertschöpfungsfunktion des Unternehmens nicht außer, sondern vielmehr noch besser in Kraft. Denn wenn aufgrund dysfunktionaler Anreize die Win-win-Logik funktionierender Märkte noch nicht voll zum Tragen kommt, können Unternehmen ihrer Wertschöpfungsfunktion nur dann systematisch (wieder) nachkommen, wenn sie Ordnungsverantwortung für eine Reform der Spielregeln übernehmen.

4.3 Zu den Chancen und Grenzen von CSR

Denkt man Corporate Social Responsibility vom Prinzip der Wertschöpfung und Ordnungsverantwortung her, dann lassen sich abschließend folgende Punkte thesenhaft festhalten:

- CSR benötigt ein unterstützendes Umfeld (Enabling Environment). Denn auch die konstruktive Teilnahme von Unternehmen an Regelsetzungsprozessen und Regelfindungsdiskursen setzt förderliche Rahmenbedingungen voraus. So bedarf es etwa geeigneter Arenen, um Konflikte offen adressieren zu können. Unternehmen, die das Problem der Korruption in ihrer Branche ansprechen wollen, benötigen beispielsweise einen geschützten Raum, in dem die mutige Ansprache dieses Problems nicht durch eine vorschnelle Skandalisierung abgestraft – und damit entmutigt – wird.
- Nimmt man den Wertschöpfungsgedanken ernst, so wird deutlich, dass es bei CSR nicht um additive Philanthropie geht, sondern um genuine Kerngeschäftsfragen. Anders formuliert geht es nicht darum, bei der Gewinnverwendung am Jahresende einen Teil für gute Zwecke zu spenden. Vielmehr rücken die Bedingungen der Gewinnerzielung in den Mittelpunkt. Hier gilt es, die Stakeholderbeziehungen im Kerngeschäft dauerhaft auf Wertschöpfung zu programmieren, also auf wechselseitig vorteilhafte Problemlösungen.
- Aus dem Wertschöpfungsgedanken folgt, dass CSR nicht ein Opfer darstellt, sondern eine kluge Investition. Die (Selbst-)Bindung des Unternehmens – etwa an einen Verhaltenskodex – erweist sich als wertschöpfend, wenn sie auch andere Stakeholder zu einer produktiven Gegenreaktion einlädt. Der Wertschöpfungsgedanke betont zudem: CSR kann nur nachhaltig sein, wenn damit nicht nur die Gesellschaft, sondern auch das Unternehmen eine positive Rendite erwirtschaftet (Lin-Hi, 2009).
- Ausgehend vom Wertschöpfungsgedanken lässt sich eine Investitionsheuristik formulieren, welche die Chancen und Grenzen von CSR näher zu bestimmen hilft. Wo kann und soll sich ein Unternehmen engagieren – und wo nicht? Die Antwort lautet: CSR-Engagement ist dort sinnvoll, wo ein Bezug zur Wertschöpfungsfähigkeit des Unternehmens gegeben ist, und ist dort kritisch zu überprüfen, wo dieser Bezug fehlt. Die Freiheit in der freiwilligen Gestaltung von CSR ist vor diesem Hintergrund auch deswegen so wichtig, weil je nach Wertschöpfungstätigkeit des Unternehmens ganz andere CSR-Aktivitäten in den Vordergrund rücken. Diesen Gedanken illustriert das folgende Beispiel: Ein bekanntes IT-Unternehmen im Raum Dresden, dessen langfristiger Erfolg entscheidend davon abhängt, für seine Entwicklungsabteilung ausländische Spitzenforscher werben zu können, ist in besonderer Weise davon betroffen, wenn Ausländerfeindlichkeit in Dresden zu einem Problem wird. Vor diesem Hintergrund übernimmt dieses Unternehmen ganz konkret Ordnungsverantwortung, wenn es sich gemeinsam mit anderen kommunalen Partnern für Toleranz, kulturelle Verständigung und Offenheit engagiert. Deutlich wird: CSR beschränkt sich nicht darauf, defensiv auf Kritik am Unternehmen zu reagieren. Vielmehr ermöglicht ein initiatives CSR-Verständnis einen strategischen Ansatz, der in der Lösung gesellschaftlicher Probleme auch für das Unternehmen Chancen eröffnet, die eigene Fähigkeit zur Wertschöpfung weiterzuentwickeln.

Literatur

Baumol, William J., 1975 [1974], Business Responsibility and Economic Behavior, in: Phelps, Edmund S. (Hrsg.), *Altruism, Morality, and Economic Theory*, New York, S. 45–56

Beckmann, Markus, 2010, *Ordnungsverantwortung. Rational Choice als ordonomisches Forschungsprogramm*, Berlin

Beckmann, Markus / **Pies**, Ingo, 2008, *Ordnungs-, Steuerungs- und Aufklärungsverantwortung. Konzeptionelle Überlegungen zugunsten einer semantischen Innovation*, in: Heidbrink, Ludger / Hirsch, Alfred (Hrsg.), *Verantwortung als marktwirtschaftliches Prinzip*, Frankfurt am Main, S. 31–67

Braun, Johanna / **Pies**, Ingo, 2009, "United Nations Global Compact", in: Tietje, Christian / Brouder, Alan (Hrsg.), *Handbook of Transnational Economic Governance Regimes*, Leiden, S. 253–265

Friedman, Milton, 1970, *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, in: *New York Times Magazine*, 13.9.1970, S. 32–33 und S. 122–126

Friedman, Milton, 2005, *Making philanthropy out of obscenity*, in: *Reason*, October 2005, URL: <http://www.pitt.edu/~woon/courses/reason.pdf> (Stand: 2010-11-12)

Homann, Karl, 1990, *Wettbewerb und Moral*, in: *Jahrbuch für Christliche Sozialwissenschaften*, Bd. 31, S. 34–56

Homann, Karl, 2006, *Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in der globalisierten Welt: Handlungsverantwortung – Ordnungsverantwortung – Diskursverantwortung*, Diskussionspapier Nr. 2006-01 des Wittenberg-Zentrums für Globale Ethik, Wittenberg

Jensen, Michael C., 2002, *Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function*, in: *Business Ethics Quarterly*, Vol. 12, No. 2, S. 235–256

Lin-Hi, Nick, 2009, *Eine Theorie der Unternehmensverantwortung. Die Verknüpfung von Gewinnerzielung und gesellschaftlichen Interessen*, Berlin

Mises, Ludwig von, 2008 [1951], *Profit and Loss*, Auburn (Alabama)

Suchanek, Andreas, 2004, *Gewinnmaximierung als soziale Verantwortung von Unternehmen? Milton Friedman und die Unternehmensethik*, in: Pies, Ingo / Leschke, Martin (Hrsg.), *M. Friedmans ökonomischer Liberalismus*, Tübingen

CSR und ihre Grenzen



5.1 Was ist CSR?

Corporate Social Responsibility (CSR) ist ein prominenter Begriff in Wissenschaft und Praxis. CSR spannt dabei einen Raum auf, innerhalb dessen das Verhältnis von Unternehmen und Gesellschaft diskutiert und neu adjustiert wird. Im Mittelpunkt steht hierbei die Frage nach der gesellschaftlichen Rolle von Unternehmen: Wie können Unternehmen unter den Bedingungen der modernen Gesellschaft einen Beitrag zur gesellschaftlichen Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil leisten?

Unternehmen werden heute mit der Situation konfrontiert, dass ihnen diverse Verantwortungen zugeschrieben werden. Verschiedene Stakeholder artikulieren im Namen von Moral, Nachhaltigkeit oder eben CSR sowohl Forderungen als auch Kritiken an Unternehmen und fordern zunehmend wirkmächtig die Berücksichtigung ihrer Position ein. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, mit dieser Situation

angemessen umzugehen, da ihnen anderenfalls der Verlust ihrer gesellschaftlichen Akzeptanz – ihrer „Licence to operate“ – droht.

Es ist darauf hinzuweisen, dass CSR nicht nur eine Herausforderung für Unternehmen darstellt, sondern ebenso für die Gesellschaft. Unternehmen leisten einen wichtigen Beitrag zur Koordination von wirtschaftlichen Aktivitäten, stellen Güter und Dienstleistungen bereit und forcieren Investitionen in technologischen Fortschritt oder die Ausbildung von Mitarbeitern. Ein sinnvolles Verständnis von CSR muss sich stets daran messen lassen, dass die gesellschaftliche Funktion von Unternehmen gestärkt wird. Eben hierfür sind Funktionszusammenhänge und Wechselwirkungen, insbesondere im Hinblick auf das marktwirtschaftliche System, zu berücksichtigen. Werden diese außer Acht gelassen, so besteht die Gefahr, dass die Mitglieder der Gesellschaft besten Wissens und Gewissens Kritiken und Forderungen im Namen von CSR an Unternehmen adressieren, welche der gesellschaftlichen Funktion von Unternehmen zuwiderlaufen. Insofern besteht nicht nur die Frage, wofür Unternehmen verantwortlich sind, sondern es ist ebenso zu fragen, wo die Grenzen ihrer Verantwortung liegen. Betont sei, dass auch die Frage nach den Grenzen im gesellschaftlichen Interesse ist.

Exemplarisch für die Bedeutung von Grenzen kann auf den Fall Nokia verwiesen werden. Das finnische Unternehmen wurde im Jahr 2008 von verschiedenen Seiten massiv für die Entscheidung kritisiert, das Werk Bochum zu schließen. Gerade weil der Handyhersteller zum damaligen Zeitpunkt hoch profitabel war, wurde die Werksschließung vielfach als unverantwortlich deklariert. Hingegen blieb außen vor, dass Entlassungen und Arbeitsplatzverlagerungen im marktwirtschaftlichen System angelegt sind und dieses System moralische Qualität hat. Es ist Bestandteil der Marktwirtschaft, dass Unternehmen kontinuierlich dazu angehalten sind, nach Effizienzsteigerungen und der besseren Befriedigung von Kundenbedürfnissen zu streben. Dies führt zwangsläufig immer wieder zu neuen Entwicklungen sowie



zu Strukturwandel und damit auch zum Verlust von bestehenden Arbeitsplätzen. Dort, wo unreflektiert der Erhalt von (unrentablen oder veralteten) Arbeitsplätzen im Namen von Verantwortung gefordert wird, drohen gesellschaftlich erwünschte Funktionslogiken des marktwirtschaftlichen Systems unterminiert zu werden. Hierdurch kommt es zu dem Problem, dass die Bedingungen für eine gesellschaftliche Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil verschlechtert werden.

Gerade weil Marktwirtschaft und Gewinnerzielung zunehmend kritischer gesehen werden, bedarf es belastbarer Orientierungspunkte sowohl für Unternehmen im Hinblick darauf, worin sich ihre Verantwortung manifestiert, als auch für die Bürgerinnen und Bürger im Hinblick darauf, was sie sinnvollerweise von Unternehmen erwarten können. Vor dem Hintergrund, dass die Marktwirtschaft moralische Qualität aufweist, ist darauf zu achten, dass CSR nicht gegen Wettbewerb und Gewinnerzielung in Stellung gebracht wird. Vielmehr geht es darum, Möglichkeiten zu finden, wie CSR in den Dienst eines gesellschaftlich erwünschten Leistungswettbewerbs gestellt werden kann. Damit steht nicht das Prinzip

der Gewinnerzielung zur Disposition, sondern allein die Frage, auf welche Art und Weise Gewinne erzielt werden.

5.2 Wofür sind Unternehmen verantwortlich?

Im Kern besteht die Verantwortung von Unternehmen darin, in die Bedingungen ihres zukünftigen Erfolgs zu investieren. Orientierungspunkt hierfür bietet der Imperativ: Versprechen sind zu halten! Unternehmen sind darauf angewiesen, dass unterschiedliche Akteure (zum Beispiel Mitarbeiter, Kunden, Zulieferer oder Investoren) mit ihnen kooperieren. Akteure werden nur dann mit Unternehmen kooperieren, wenn ihnen hierfür eine attraktive Gegenleistung versprochen wird und – ebenso wichtig! – wenn sie zudem darauf vertrauen können, diese Gegenleistung auch zu erhalten. Unternehmen, die ihr Versprechen einhalten, investieren in Vermögenswerte wie Integrität, Reputation oder Vertrauenswürdigkeit und damit auch in die Bedingungen ihres zukünftigen Erfolgs. Die Übernahme von Verantwortung ist somit im wohlverstandenen Interesse eines jeden

Unternehmens, da hiermit die Kooperationsfähigkeit – welche wiederum Voraussetzung für die Gewinnerzielung ist – erhalten und gestärkt wird.

Für Unternehmen stellt sich die Herausforderung, ihrer Verantwortung im täglichen Geschäftsleben gerecht zu werden. Eben hierfür ist Verantwortung zu organisieren und unternehmensintern über Strukturen – angefangen vom Code of Conduct über finanzielle Anreizsysteme bis hin zur Unternehmenskultur – zu verankern. Von zentraler Bedeutung ist dabei die Mitarbeiterebene: CSR muss für Mitarbeiter Handlungsrelevanz haben. Idealerweise füllen diese dann ihre Handlungsspielräume so aus, dass es dem nachhaltigen Erfolg des Unternehmens dient. Eben dies ist im unternehmerischen Alltag hinreichend sicherzustellen.

Im Wettbewerb, unter Kostendruck und unter Zeitrestriktionen bestehen oftmals Anreize, kurzfristige Gewinne in problematischer Weise zu realisieren. Problematische Formen von Gewinnen weisen das Merkmal auf, dass diese zulasten von Kooperationspartnern erzielt werden. Beispiele hierfür sind der Verkauf von Leistungen, welche sich an Provisionen orientieren und nicht an den Bedürfnissen der Kunden, die Reduzierung von Auditingbudgets sowie mangelhafte Sicherheitsstandards, in deren Folge es zu Unfällen oder gar Katastrophen kommen kann.

Unternehmen haben die Verantwortung, problematische Formen der kurzfristigen Gewinnerzielung zu erkennen und Vorkehrungen zu treffen, um die Erzielung solcher Gewinne zu vermeiden. Es sei betont, dass es hierbei nicht um einen Verzicht geht, sondern um eine Investition. Der Verzicht auf problematische Formen von kurzfristiger Gewinnerzielung ist eine Investition in die bereits genannten Vermögenswerte und damit in den zukünftigen Erfolg.

Die hier genannten Vermögenswerte können nur langsam aufgebaut werden, wohingegen sie durch einzelne Zwischenfälle schnell zerstört werden können. Hinzu kommt, dass sie gewissermaßen unteilbar sind, das heißt, sie werden einem Unternehmen

im Regelfall als Ganzes zugerechnet. Hieraus ergibt sich die Notwendigkeit, CSR nicht im Sinne von einzelnen Leuchttürmen zu verstehen, sondern als Querschnittsaufgabe im Unternehmen. Erst dann ist CSR in der Lage, langfristig die Investitionswirkung zu entfalten, von der vorher die Rede war.

5.3 Wofür sind Unternehmen nicht verantwortlich?

Die Grenzen der Unternehmensverantwortung ergeben sich zunächst aus der Logik des marktwirtschaftlichen Systems. Unternehmen sind Akteure im Wettbewerb und darauf angewiesen, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Sie können es sich nicht leisten, diese im Namen von CSR zu gefährden. Damit ist CSR innerhalb der Marktlogik zur Geltung zu bringen, das heißt, CSR hat anreizkompatibel zu sein. Bedeutsam hierbei ist, dass die Bürgerinnen und Bürger verstehen, dass eine verantwortliche Gewinnerzielung von Unternehmen im gesellschaftlichen Interesse liegt.

Nun ist vielfach zu beobachten, dass die Verantwortung von Unternehmen darin gesehen wird, sich über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinaus in sichtbarer Weise für die Gesellschaft zu engagieren. Unternehmen sollen Spielplätze finanzieren, gratis Medikamente bereitstellen, die Jugendmannschaft eines Fußballvereins sponsern oder Mitarbeiter freistellen, damit diese auf Firmenkosten eine Schule renovieren. Aktivitäten im Rahmen von Spenden, Sponsoring, Corporate Volunteering und Co. können für Unternehmen – etwa im Rahmen von Kommunikationsmaßnahmen – durchaus ökonomisch wertvoll sein und erfüllen damit die Prämisse der Anreizkompatibilität. Werden diese Aktivitäten jedoch als Ausdruck von CSR gesehen oder kommuniziert, so führt dies langfristig zu gesellschaftlich problematischen Vorstellungen in Bezug auf Unternehmen, ihre Rolle in der Gesellschaft und ihre Verantwortung.

Das Verständnis von Unternehmensverantwortung als Wohltätigkeit bringt das Problem mit sich, dass

Gewinnerzielung und Verantwortung (semantisch) getrennt werden. Es geht dann um die Frage, wie Gewinne verwendet werden, nicht aber darum, wie diese erzielt werden. Bisweilen wird auch versucht, unternehmerische Verfehlungen im Kerngeschäft durch Wohltaten zu heilen, wodurch diese letztlich nichts anderes sind als eine moderne Form des Ablasshandels. Aber auch wenn damit kein Ablass betrieben wird, so sind Wohltaten ein problematisches Verständnis von CSR. Durch die Verortung von Verantwortung jenseits des Kerngeschäfts wird der Umkehrschluss provoziert, dass das eigentliche Kerngeschäft selbst nicht verantwortlich sein kann – anderenfalls bräuchte es keine Verantwortungsübernahme jenseits des Kerngeschäfts. Ebendies positioniert Wohltaten im Namen von Verantwortung als Korrekturfunktion zur Wertschöpfung von Unternehmen. Ein wohlwütiges Verständnis von CSR leistet damit der Vorstellung Vorschub, Marktwirtschaft und Gewinnerzielung seien per se problematisch und bedürften damit eines Korrektivs. Insofern sollten Wohltaten als das verstanden werden, was sie sind: ein sinnvolles Instrument im Marketing- und Kommunikationsmix, aber kein besonderer Ausdruck von CSR.

Insgesamt haben Unternehmen die Verantwortung, ihr Kerngeschäft verantwortlich zu gestalten. Unternehmen haben in ihrem eigenen Interesse zu vermitteln, dass sie ihre Verantwortung durch die Organisation der Wertschöpfung wahrnehmen, sodass die Gewinnerzielung im gesellschaftlichen Interesse steht. Zur Sicherung ihrer „Licence to operate“ sind Unternehmen darauf angewiesen, die Grenzen ihrer Verantwortung in belastbarer Weise erklären zu können. Anderenfalls besteht kaum eine Chance, mit unberechtigten Verantwortungszuweisungen umzugehen. Hierfür haben Unternehmen argumentativ zu belegen, dass eine nachhaltige Gewinnerzielung nicht nur unproblematisch, sondern auch normativ geboten ist, da diese langfristig im Dienst der Gesellschaft steht. Insofern gilt es auch zu vermitteln, dass die Bürgerinnen und Bürger keinen Anspruch auf unternehmerische Wohltaten haben, wohl aber darauf, dass sie durch Unternehmen nicht geschädigt werden. Die Verantwortung von Unternehmen besteht nicht darin, Gutes zu tun, sondern darin, Schlechtes zu vermeiden.

CSR und die moralischen Dilemmata von Unternehmen



6.1 CSR als das Organisieren moralischer Strukturen

Die gesellschaftlichen Anforderungen an Unternehmen haben sich erhöht: Während ihnen früher lediglich die Aufgabe zugeschrieben wurde, Kunden mit immer besseren und gleichzeitig günstigeren Produkten zu versorgen, so sind sie heute zusätzlich mit der Erwartung konfrontiert, gesellschaftliche Probleme wie Arbeitslosigkeit, Umweltzerstörung, Kinderarbeit, Klimawandel, Korruption und viele andere mehr lösen zu sollen. Vor diesem Hintergrund stellt Corporate Social Responsibility (CSR) für Unternehmen den Versuch dar, konstruktiv mit den Forderungen der Öffentlichkeit umzugehen, ohne sich dabei selbst systematisch schlechterzustellen und somit Gefahr zu laufen, (mittel- und langfristig) aus dem (globalen) Wettbewerb auszuscheiden. Im Mittelpunkt von CSR steht also die Frage, ob – beziehungsweise: wie – moralisches Handeln in und von Unternehmen besser als bisher zur Geltung gebracht werden kann.

Meine These dabei lautet: Das reine Anordnen moralischen Handelns ist in Unternehmen aufgrund problematischer Anreizstrukturen kontraproduktiv, doch es können im Rahmen reflektierten und strategischen CSR-Managements Strukturen geschaffen werden, um Moral in und von Unternehmen zu ermöglichen.

6.2 Die Schaffung von Strukturen zur Überwindung moralischer Anreizprobleme

Die Verantwortung von Unternehmen in einem ordonomischen CSR-Verständnis – also in einem Verständnis, das den Problemherd bei den Strukturen statt bei den Intentionen der Handelnden identifiziert – liegt im Engagement von Unternehmen zur Überwindung etwaiger Konflikte durch intelligente Lösungen. Moral und Gewinnstreben sollen durch die Organisation moralischer Strukturen in Einklang gebracht werden. CSR-Aktivitäten zielen dabei nicht auf die Veränderung des unmittelbaren Handelns, sondern auf die systematische Veränderung von Rahmenbedingungen in und für Unternehmen.

Vor diesem Hintergrund ist es jedoch von Bedeutung, die Anreizstrukturen der jeweiligen Situation sorgsam zu analysieren – standardisierte Lösungen sind bei den komplexen Problemen, mit denen CSR sich in der Regel beschäftigt, selten erfolgswirksam. Als Leitidee auf der Suche nach anreizkompatiblen Lösungen dient der Gedanke, durch CSR wechselseitige gesellschaftliche und unternehmerische Besserstellung zu ermöglichen.

Tückisch ist dabei der Umstand, dass gut gemeinte Initiativen oftmals kontraproduktiv sein können, wenn sie an den falschen Stellschrauben drehen. So kann systematisch zwischen zwei Situationstypen unterschieden werden: Im ersten Situationstyp, dem individuellen Dilemma, kann das Win-win-Potenzial – also die wechselseitige Besserstellung – nur gehoben werden, wenn ein (vermeintlich mächtiger) Spieler individuell eine Bindung eingeht. Beim zweiten Situationstypen, dem kollektiven Dilemma,

ist für die wechselseitige Besserstellung eine kollektive Bindung aller Beteiligten nötig.

Im ersten Fall, dem individuellen Dilemma, ist ein unternehmerischer Alleingang möglich, wie beispielsweise das Unternehmen Neumarkter Lammsbräu demonstriert hat. Es hat sich frühzeitig gegenüber seinen Zulieferern dazu verpflichtet, über einen gewissen Zeitraum biologische Produkte abzunehmen: Die Bauern standen vor der schwerwiegenden Entscheidung, ihre landwirtschaftlichen Betriebe von konventionellem Anbau auf Biolandbau umzustellen. Diese Umstellung war eine weitreichende Entscheidung, da sie nach europäischen Vorschriften eine zweijährige Umstellungsfrist erforderte, bevor die Ernte als biologisch angebaut galt. Des Weiteren waren die Landwirte mit dem Konzept des Biolandbaus noch nicht vertraut: Investitionen in Wissen und in neue Geräte waren erforderlich. Diese spezifischen Investitionen hätten sich durch Neumarkter Lammsbräu leicht ausbeuten lassen, indem das Unternehmen die Betriebe zunächst die hohen Investitionen und Risiken hätte eingehen lassen, um im Nachhinein durch das Argument des Wettbewerbs zwischen den Landwirten Druck auf den Preis für die Ernte auszuüben.

Im zweiten Fall hingegen, dem kollektiven Dilemma, müssen die Konkurrenten mit ins Boot geholt werden, weil hier ein Alleingang zu Wettbewerbsnachteilen führen würde. So beteiligen sich beispielsweise Unternehmen aus der Mineralölindustrie an der freiwilligen Initiative EITI („Extractive Industries Transparency Initiative“) aktiv daran, gegenüber ihren Gastgeberländern das Prinzip „Publish what you pay“ umzusetzen. Sie veröffentlichen, an wen ihre Zahlungen in welcher Höhe fließen. Auf diese Weise tragen sie dazu bei, dass Politiker in Entwicklungsländern ihren Bürgern gegenüber glaubhaft machen müssen, dass öffentliche Mittel nicht illegal versickern. Wären nicht alle wichtigen Spieler der Mineralölindustrie an dieser Initiative beteiligt, so würde das Engagement eines einzelnen Unternehmens zu massiven Wettbewerbsnachteilen führen, wodurch jegliche Erfolgchancen der Initiative verloren gingen.

Wegen der grundlegend unterschiedlichen Arten von Situationsstrukturen bei moralischen Problemen ist es ratsam, CSR-Engagement sehr sorgfältig auf den jeweiligen Situationstypen abzustimmen, wenn es Erfolg haben soll. Richtig verstanden kann CSR-Engagement in Unternehmen so ausgestaltet werden, dass es ein geeignetes Instrument zur Überwindung sozialer Anreizprobleme ist. Mit der Hilfe von CSR lassen sich institutionelle Ordnungsdefizite, die dem gesellschaftlichen Anliegen der Moral im Wege stehen, auf eine marktkonforme Weise abbauen. Diese behält die aus dem Kerngeschäft der Unternehmen bekannte Win-win-Logik wechselseitig vorteilhafter Wertschöpfung bei und überträgt sie auf neue Bereiche.

6.3 Regelprozesse für das Management von CSR

Schreibt man dem CSR-Management eines Unternehmens die Aufgabe zu, wechselseitige Besserstellung zu ermöglichen, so muss freilich anerkannt werden, dass dies keine triviale Aufgabe ist, die per Knopfdruck oder Memorandum anzuordnen ist. Damit ein Unternehmen systematisch die Fähigkeit aufbaut, die (internen wie externen) Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass erwünschtes Verhalten anreizkompatibel wird, erfolgt professionelles CSR-Management nicht fallweise, sondern systematisch und kontinuierlich. Dabei ist es wichtig, Prozesse von einzelnen Mitarbeitern unabhängig zu machen und in einem institutionalisierten CSR-Management durch Regelprozesse aufgehen zu lassen. Die Institutionalisierung von CSR-Management kann nur Wirksamkeit erlangen, wenn Dilemmastrukturen systematisch erkannt, rekonstruiert und überwunden werden. Zu diesem Zweck sind folgende Regelprozesse eines CSR-Managementsystems notwendig:

- Die Funktionen des Detektors, des Assessors und des Effektors werden systematisch organisiert und durch die Einbettung in die institutionelle Ordnung (insbesondere die Verknüpfung mit anderen Funktionen, zum Beispiel Kommunikation,

Personal, Controlling und Innovationsmanagement) und die Unternehmenskultur des Unternehmens unterstützt. Der Detektor hat dabei die Aufgabe, Dilemmastrukturen zu identifizieren, beispielsweise durch Stakeholderdialoge oder Feedbacksysteme. Der Assessor analysiert die erkannten Problemstrukturen auf Basis der zugrunde liegenden Situationsstruktur. Der Effektor erarbeitet und implementiert Lösungen zur Veränderung von Rahmenbedingungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens, um die Anreizprobleme im Sinne wechselseitiger Besserstellung zu überwinden.

- Mitarbeiter benötigen spezifische Kompetenzen, um ihre Aufgaben im Rahmen der Detektor-, Assessor- und Effektorfunktion des Unternehmens wirksam wahrnehmen zu können. Hierzu gehören vor allem Analyse-, Governance- und Kommunikationskompetenz. Eine solche Ausbildung kann zum einen in den Schulungsprozessen der Unternehmen selbst verankert, zum anderen aber auch – im Interesse der Gesellschaft – von den Universitäten gefördert werden, idealerweise in einem wechselseitigen Lernprozess in Form von Theorie-Praxis-Dialogen.
- CSR-Management ist schließlich auch auf die gesellschaftliche Unterstützung – und einen damit verbundenen Paradigmawandel – angewiesen. Denn eine bedeutende Grenze von CSR-Management liegt darin, dass es – sowohl für das Unternehmen als auch für die Gesellschaft – unproduktiv ist, den systematischen Verstoß gegen das eigene Interesse zu verlangen. Wird dies von der Gesellschaft dennoch verlangt, beispielsweise im Ruf nach Mäßigung der Manager



und nach der Verteilung von Gewinn für wohltätige Zwecke, so laufen wir Gefahr, nicht nur die Produktivität von Unternehmen, sondern auch die Leistungskraft der Marktwirtschaft und somit die Chancen auf Besserstellung jedes Einzelnen zu torpedieren. Vision und Werte dürfen daher nicht daran gemessen werden, ob sie im Status quo bereits faktisch realisiert sind, sondern daran, ob das Unternehmen Initiative ergreift, den Status quo in Richtung der Werte – zum Wohl sowohl des Unternehmens als auch der Gesellschaft – weiterzuentwickeln. Von einem solchen Paradigma, das statt auf einen Machtkampf auf einen gemeinsamen Lernprozess ausgerichtet ist, sind wir gesellschaftlich (noch) weit entfernt, sodass es Aufgabe von Unternehmen (und anderen gesellschaftlichen Akteuren) ist, einen öffentlichen Diskurs über die Funktionsfähigkeit und die Gestaltbarkeit der Marktwirtschaft zu führen.

Prof. Dr. **Markus Beckmann**, geboren 1977 in Dieburg, ist Juniorprofessor für Social Entrepreneurship am Centre for Sustainability Management der Leuphana Universität Lüneburg und Leiter des Social Change Hub (SCHub). Er forscht auf den Gebieten Wirtschafts- und Unternehmensethik, Social Entrepreneurship sowie Corporate Social Responsibility.

Prof. (Vertr.) Dr. **Dominik H. Enste**, geboren 1967 in Arnsberg, ist Senior Economist und Projektleiter im Institut der deutschen Wirtschaft Köln und Vertretungsprofessor für Business Ethics und Behavioral Economics an der Fachhochschule Köln sowie Dozent an der Universität zu Köln. Zu seinen Forschungsfeldern gehören wirtschaftsethische Fragestellungen sowie die Institutionen- und Verhaltensökonomik.

Prof. Dr. **Nils Goldschmidt**, geboren 1970 in Höxter, ist Professor für Sozialpolitik und Sozialverwaltung an der Fakultät für angewandte Sozialwissenschaften der Hochschule München und Research Associate am Walter Eucken Institut Freiburg. Zudem ist er Lehrbeauftragter an der Universität der Bundeswehr München, an der Hochschule für Politik München und an der Universität Freiburg. Er forscht unter anderem auf den Gebieten Ordnungstheorie und -politik, Sozialpolitik und sozialer Wandel, Wirtschafts- und Unternehmensethik sowie kulturelle Ökonomik.

Prof. Dr. Dr. **Ulrich Hemel**, geboren 1956 in Bensheim, ist Gründungsdirektor des Instituts für Sozialstrategie (Laichingen, Jena, Berlin) zu Fragen der globalen Zivilgesellschaft. Er ist Geschäftsführender Gesellschafter der Firma ROGG Verbandstoffe GmbH & Co. KG und Vorstandsvorsitzender des Forschungsinstituts für Philosophie Hannover in Trägerschaft des Bistums Hildesheim sowie Geschäftsführender Gesellschafter der Strategie und Wert Unternehmensberatungs- und Beteiligungs-GmbH. Neben verschiedenen Ehrenämtern ist er seit 1996 Mitglied der Europäischen Akademie der Wissenschaften und Künste.

Prof. Dr. **Nick Lin-Hi**, geboren 1980 in Offenbach (Main), ist Juniorprofessor für Corporate Social Responsibility (CSR) an der Universität Mannheim. Er ist Lehrbeauftragter an verschiedenen Hochschulen im Bereich Wirtschafts- und Unternehmensethik. Durch die Leitung verschiedener CSR-Beratungsprojekte ist er der Praxis eng verbunden. Im Mittelpunkt seiner Forschung und Arbeit stehen die Themen CSR und moralische Qualität der Marktwirtschaft.

Dr. **Alexandra von Winning**, geboren 1978 in Caracas/Venezuela, berät Unternehmen, Vereine, Verbände und Nichtregierungsorganisationen zu Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility (CSR). Schwerpunkte ihrer stakeholderorientierten Beratungstätigkeit liegen dabei auf der dialogbasierten Erarbeitung von Strategy Maps und der Gestaltung von Dialogprozessen. Außerdem forscht sie zu anreizkompatiblen CSR-Management.

© 2011 ROMAN HERZOG INSTITUT e. V.
ISSN 1863-3978 / ISBN 978-3-941036-20-8
Herausgeber:
ROMAN HERZOG INSTITUT e. V.

Kontakt:
Dr. Neşe Sevsay-Tegethoff
ROMAN HERZOG INSTITUT e. V.
Max-Joseph-Straße 5
80333 München
Telefon 089 551 78-555
Telefax 089 551 78-755
sevsay-tegethoff@romanherzoginstitut.de
www.romanherzoginstitut.de

Gestaltung: KNOBLINGDESIGN GmbH
Produktion: Institut der deutschen Wirtschaft Köln Medien GmbH, Köln · Berlin
Fotos: Rainer Hofmann Photo Design, Stefan Obermeier Fotografie

Die Studie ist beim Herausgeber kostenlos erhältlich.

ISBN 978-3-941036-20-8

www.romanherzoginstitut.de