

Eine Investition in den
langfristigen Unternehmenserfolg?

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Nick Lin-Hi

Eine Investition in den langfristigen Unternehmenserfolg?

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Nick Lin-Hi

	Vorwort	2
1	Einleitung	3
2	Zum Verhältnis von Gewinn und Verantwortung	6
2.1	Gewinn und Verantwortung – ein Widerspruch?	6
2.2	Die Kritik an der Gewinnorientierung: der Fall Nokia	8
2.3	Die gesellschaftliche Bedeutung der Gewinnerzielung	10
2.4	Unzweckmäßige Kommunikation und problematische CSR-Interpretationen in der Praxis	13
3	CSR als Managementtherausforderung	15
3.1	Versprechen sind zu halten!	16
3.2	Das Management von Konfliktfeldern	17
3.3	Die Organisation von Verantwortung	20
4	Schlussbemerkung	23
	Literatur	24
	Der Autor	28

Vorwort



Die Debatte um die Verantwortung von Unternehmen ist in den letzten Jahren intensiver geworden. Der Begriff „CSR“ – also Corporate Social Responsibility – ist zu einem populären Schlagwort in Wirtschaft und Gesellschaft avanciert. Dennoch ist unklar, worin sich die Verantwortung von Unternehmen sinnvollerweise konkretisiert. Die Verantwortungsfrage ist nicht nur eine unternehmerische, sondern ebenso eine gesellschaftliche Herausforderung. Es darf nicht vergessen werden, dass das Unternehmertum ein zentrales Fundament für unseren gesellschaftlichen Wohlstand bildet. Es stellt einen gesellschaftlichen Vermögenswert dar, den es zu wahren gilt.

Die vorliegende RHI-Diskussion setzt am Problem der unangemessenen Verantwortungszuweisung an. Nick Lin-Hi zeigt, welche Erwartungen an die Unternehmen berechtigterweise gestellt werden können – und verdeutlicht die Grenzen von CSR aus gesellschaftlicher Perspektive. Gerade weil meistens auf die Vorteilhaftigkeit unternehmerischer Verantwortung fokussiert wird, erscheint es angebracht, sich auch mit den Problemen von CSR auseinanderzusetzen. Die Argumentation des Autors entspricht nicht immer dem, was man üblicherweise mit dem Thema CSR verbindet. Zum einen zeigt sie, dass Unternehmen eine Verantwortung haben und diese

unternehmensintern organisieren müssen. Zum anderen wird deutlich, dass die Zuweisung von Unternehmensverantwortung im gesellschaftlichen Interesse zu begrenzen ist. Viele Aspekte – bisweilen auch unangenehme – werden dabei angesprochen.

Genau dies erachte ich jedoch als notwendig, um eine Diskussion anzustoßen, die sich nicht in Sozialromantik verliert, sondern an der Realität von moderner Gesellschaft und Unternehmertum ansetzt. Unternehmensverantwortung hat nichts mit Gutmenschentum oder Altruismus zu tun, sondern ist das Management der Bedingungen für den nachhaltigen Unternehmenserfolg. Unternehmen tragen dann zur Sicherung unseres Wohlstands bei, wenn sie unsere Bedürfnisse befriedigen – und zwar indem sie permanent und immer wieder neue Produkte und Dienstleistungen in einem günstigen Preis-Leistungs-Verhältnis anbieten. Eben diese Langfristorientierung steht im Kern eines fruchtbaren CSR-Verständnisses.

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

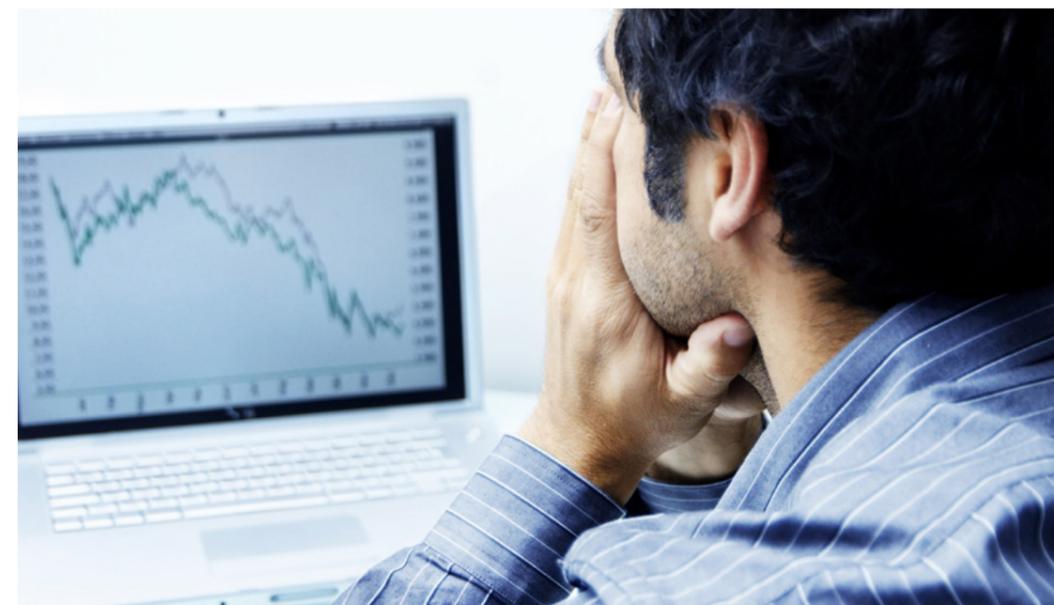
Einleitung

Marktwirtschaft, Unternehmen und Manager werden in der Öffentlichkeit zunehmend kritisch gesehen. Für viele Menschen dürften die jüngste Finanz- und Wirtschaftskrise sowie diverse Unternehmensskandale den Eindruck bestätigen, dass wirtschaftliche und gesellschaftliche Interessen im Widerspruch zueinander stehen. Es ist zu betonen, dass es sich bei diesem Vertrauensproblem nicht um eine Momentaufnahme, sondern vielmehr um eine kontinuierliche Entwicklung handelt. Diverse Studien zeigen für Deutschland, dass sowohl die Soziale Marktwirtschaft als auch die Unternehmen seit 20 Jahren kontinuierlich an Rückhalt in der Bevölkerung verlieren. Ein sinkender Zuspruch der Menschen zur Marktwirtschaft lässt sich mittlerweile auch international beobachten.

Für die Wirtschaft und ihre Akteure erwächst hieraus ein massives Akzeptanz- und Legitimationsproblem. Ohne einen hinreichenden Rückhalt in der Gesellschaft können weder Marktwirtschaft noch Unter-

nehmertum langfristig existieren. Die Bürgerinnen und Bürger werden dem marktwirtschaftlichen System und den Unternehmen nur dann verbunden sein, wenn sie in deren Vorteilhaftigkeit und moralische Qualität vertrauen können. Wirtschaftsakteure haben daher in ihrem eigenen Interesse nach Möglichkeiten zu suchen, wie sie zum Aufbau und zum nachhaltigen Bewahren des gesellschaftlichen Vertrauens beitragen können.

Einen Ansatzpunkt hierfür liefert das Thema Unternehmensverantwortung beziehungsweise Corporate Social Responsibility – auch kurz CSR genannt. CSR spannt dabei einen Raum auf, innerhalb dessen das Verhältnis von Wirtschaft und Gesellschaft diskutiert wird. In diesem Zusammenhang finden auch Begriffe wie Corporate Citizenship, Business Ethics, (unternehmerische) Nachhaltigkeit oder Stakeholder Value Verwendung, wobei es schwierig ist, den verschiedenen Begriffen spezifische Inhalte zuzuordnen. Gemeinsam ist ihnen, dass sie normativ besetzt sind und im Kern auf die Realisierung einer guten und verantwortlichen Unternehmensführung abzielen.



KAPITEL 1

Einleitung

In der Wissenschaft hat der Themenkomplex CSR in den letzten Jahren verstärkt Aufmerksamkeit erfahren. Die Frage nach der Verantwortung von Unternehmen ist heute kein Nischenthema mehr, sondern gehört zunehmend zum Standardrepertoire der Wirtschaftswissenschaften. Während das Thema vor der Jahrtausendwende eher kritisch betrachtet wurde, so ist es heute weitgehend positiv besetzt.

Die zunehmende Auseinandersetzung mit CSR innerhalb der Wissenschaft spiegelt auch die wachsende Relevanz der Thematik in der Praxis wider. Unternehmen werden heute faktisch mit gesellschaftlichen Forderungen nach Verantwortungsübernahme konfrontiert und müssen Wege finden, mit diesen Forderungen angemessen umzugehen. Ohne belastbare Antworten – im Sinne von Worten und Taten – drohen ihnen negative Konsequenzen, die bis hin zum Entzug ihrer „Licence to operate“, das heißt ihrer gesellschaftlichen Akzeptanz, reichen können.

Es ist somit wenig verwunderlich, dass sich immer mehr Unternehmen mit dem Thema CSR auseinandersetzen und sich zu ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bekennen. Vielfach geben Unternehmen an, CSR sei Chefsache, und billigen dem Thema somit eine hohe Relevanz zu. Die praktische Auseinandersetzung mit der Thematik zeigt sich dabei in ganz unterschiedlicher Weise. So publizieren besonders die großen Unternehmen oftmals eigenständige Berichte zu CSR, integrieren das Thema in ihre Finanzberichte oder informieren auf ihren Internetseiten über entsprechende Aktivitäten. Auch beschäftigen immer mehr Unternehmen CSR-Experten oder haben gar eine ganze Abteilung für diesen Themenkomplex eingerichtet.

Es lassen sich auch Unternehmen finden, die im Bereich Verantwortung einiges vorzuweisen haben, dies jedoch nur bedingt oder gar nicht kommunizieren. Letzteres hängt unter anderem damit zusammen, dass die Aktivitäten nicht immer auch explizit unter dem Schlagwort CSR geschehen, was vor allem bei kleinen und mittelständischen Unternehmen der Fall ist.



Die Publikation von Berichten oder die Einrichtung von CSR-Abteilungen ist damit weder Voraussetzung noch Maßstab für die Übernahme von Verantwortung. Auch wenn sich mittlerweile viele Unternehmen nach außen als verantwortungsbewusst darstellen, so gibt es vielfach unternehmensintern noch deutlichen Nachholbedarf in puncto CSR. Dies ist gerade dort der Fall, wo das Thema Unternehmensverantwortung primär aus Marketinggründen aufgegriffen wird, ohne jedoch Implikationen für die Unternehmensführung zu entfalten.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass CSR nicht nur in der Wissenschaft, sondern ebenso in der Praxis angekommen ist. Indes existiert trotz aller Diskussionen kein einheitliches CSR-Verständnis. Sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis wird CSR mit höchst unterschiedlichen Inhalten in Verbindung gebracht – vom Kultursponsoring über Bildungsinitiativen bis hin zu Menschenrechten.

Offen ist auch die Frage, aus welchen Gründen Unternehmen Verantwortung übernehmen sollten. Die Spannweite der Begründung von CSR reicht dabei von ethischer Motivation bis hin zu ökonomischer Kalkulation. Nicht selten wird die Debatte

dabei derart geführt, dass ethische und ökonomische Begründungen gegeneinander ausgespielt werden. Ein Beispiel hierfür ist die – vor allem in der öffentlichen Diskussion auftauchende – Vorstellung, Verantwortungsübernahme sei nur dann echt, wenn sie mit Verzicht verbunden ist.

Die Diskussion um die „richtige“ Motivation ist eng verknüpft mit der Frage nach dem Verhältnis zwischen Gewinnerzielung und Verantwortung. Immer wieder ist die Vorstellung anzutreffen, Gewinn und Verantwortung befänden sich in einem unauflösbaren Konfliktverhältnis. Entsprechend wird oftmals die Forderung artikuliert, Unternehmen sollten zugunsten von CSR auf Gewinn verzichten. Auch die nicht selten gestellte Frage nach einer ethisch angemessenen Gewinnhöhe ist Ausdruck eines unterstellten Konfliktverhältnisses.

Ohne Zweifel gibt es viele Situationen, bei denen ein Spannungsverhältnis zwischen Gewinn und Verantwortung existiert. Allerdings ist es problematisch, wenn Gewinn und Verantwortung in unversöhnlicher Weise gegeneinander in Stellung gebracht werden. Eine solche Vorstellung von CSR ist zum Scheitern verurteilt und verhindert zudem ein fruchtbares Zusammenspiel von Unternehmertum und Gesellschaft. Ein sinnvolles CSR-Verständnis fokussiert daher auf die **gleichzeitige Förderung von unternehmerischen und gesellschaftlichen Interessen**, das heißt von Gewinn und Verantwortung.

Das Ziel der Förderung von Gewinn und Verantwortung zugleich spannt den Rahmen für die vorliegende Publikation auf. Es wird gezeigt, dass die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Gesellschaft zum gegenseitigen Vorteil nur dann funktionieren kann, wenn nicht nur nach den Reichweiten von CSR gefragt wird, sondern auch nach den Grenzen von unternehmerischer Verantwortung. Es ist präsent zu halten, dass Unternehmen durch ihre Wertschöpfung wichtige Funktionen in der Gesellschaft übernehmen, wobei diese Funktionen nicht immer offensichtlich sind. Der Forderung nach

Verantwortungsübernahme sind sinnvollerweise dort Grenzen zu setzen, wo die gesellschaftlichen Funktionen von Unternehmen unterminiert werden.

Das zweite Kapitel widmet sich der Beziehung zwischen Unternehmertum und Gesellschaft. Der Schwerpunkt der Ausführungen liegt dabei auf der Herausstellung der gesellschaftlichen Bedeutung des unternehmerischen Gewinnprinzips und den damit verbundenen Implikationen für CSR. Aufbauend auf dieser Grundlage wird im dritten Kapitel ein Konzept von CSR präsentiert, welches darauf ausgerichtet ist, Bedingungen für einen nachhaltigen unternehmerischen Erfolg zu schaffen. Die Publikation schließt im vierten Kapitel mit einer kurzen Schlussbemerkung.

Zum Verhältnis von Gewinn und Verantwortung

CSR ist ein prominenter Begriff, der sich sowohl in der öffentlichen Diskussion als auch in der unternehmerischen Praxis großer Beliebtheit erfreut. Aus gesellschaftlicher Perspektive stellt CSR eine Möglichkeit dar, Forderungen oder Kritiken an Unternehmen zu adressieren, damit diese den Interessen der Gesellschaft besser Rechnung tragen. Für Unternehmen umfasst CSR die Gesamtheit der Maßnahmen, die geeignet sind, die gesellschaftliche Akzeptanz von Unternehmen zu sichern und zugleich unternehmerischen Erfolg zu fördern.

Auch wenn mit CSR durchaus unterschiedliche Vorstellungen verbunden sind, so lässt sich Unternehmensverantwortung auf die folgende Fragestellung zuspitzen: Wie können Unternehmen unter Wettbewerbsbedingungen einen Beitrag zur gesellschaftlichen Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil leisten?

Diese Fragestellung weist auf zwei Aspekte hin: Zum einen sind die Logik des Wettbewerbs und damit verbundene Restriktionen bei Verantwortungszuschreibungen zu berücksichtigen. Zum anderen sind wechselseitige Kooperationsmöglichkeiten zwischen Unternehmen und Gesellschaft in den Blick zu nehmen. Diese Zusammenhänge werden im Folgenden dargelegt.

2.1 Gewinn und Verantwortung – ein Widerspruch?

Unternehmen stehen heute vor der Herausforderung, dass ihnen von unterschiedlichen Seiten Verantwortlichkeiten zugeschrieben werden. Von Unternehmen wird etwa erwartet, dass sie Kultureinrichtungen finanziell unterstützen, gut bezahlte Arbeitsplätze schaffen und erhalten, Programme für arbeitslose Jugendliche anbieten, gesetzliche Umweltstandards übererfüllen, Zulieferer zu höheren Arbeits- und Sozialstandards

verpflichten, sich gegen Armut engagieren, regenerative Energien nutzen und vieles andere mehr.

Bereits diese wenigen Beispiele machen deutlich, dass CSR ein sehr weites Feld aufspannt und ganz unterschiedliche Aspekte umfasst. Unternehmensverantwortung hat in der öffentlichen Diskussion bisweilen den Charakter eines Allheilmittels, mit dem der gesellschaftliche Wunsch nach einer besseren Welt verbunden ist. Unternehmen sollen Verantwortung übernehmen und damit einen Beitrag zur Lösung der großen und kleinen gesellschaftlichen Problemlagen leisten.

Kaum ein Unternehmen wird sich gegen Verantwortungszuweisungen wehren, wenn deren Erfüllung in marktorientierter Weise möglich ist, das heißt, wenn damit Gewinne realisiert werden können oder mindestens keine Wettbewerbsnachteile verbunden sind. Immer dann, wenn Verantwortungsübernahme und Gewinnerzielung gleichzeitig zur Geltung gebracht werden können, ist CSR gewissermaßen selbstdurchsetzend. Unternehmen übernehmen Verantwortung, da sie hiervon profitieren.

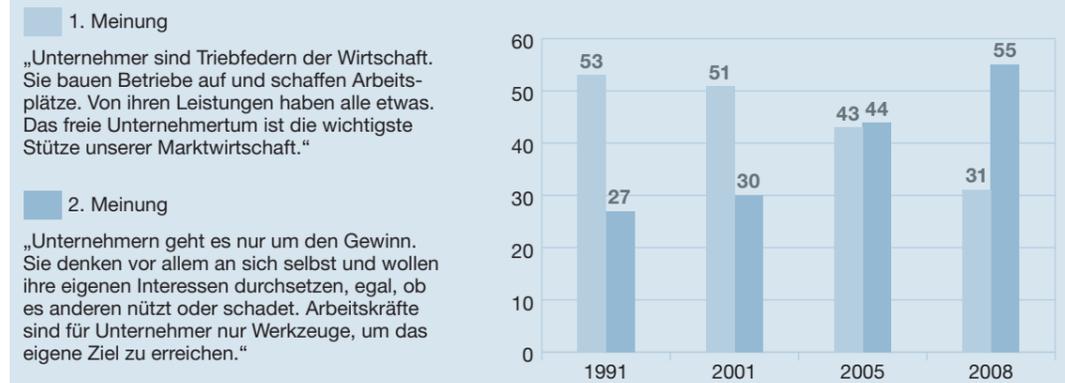
Allerdings sind Verantwortungszuschreibungen nicht immer mit unternehmerischen Erfordernissen kompatibel. Vielfach laufen die CSR-Forderungen gerade darauf hinaus, dass Unternehmen zugunsten von Verantwortungsübernahme auf Gewinne verzichten sollen. Zurückzuführen ist dies besonders auf die zunehmend kritische Betrachtung von Unternehmertum und Gewinnerzielung. Unternehmen werden mit dem Vorurteil konfrontiert, dass ihnen jedes Mittel recht sei, um Gewinne zu erzielen. Die in Abbildung 1 dargestellten Umfrageergebnisse des Allensbach-Instituts verdeutlichen, wie stark ein solches Unternehmensbild in Deutschland mittlerweile verankert ist.

Wie der Abbildung zu entnehmen ist, hat sich das öffentliche Bild von Unternehmertum in Deutschland über die vergangenen zwei Jahrzehnte kontinuierlich verschlechtert. Mehr als die Hälfte der Bürgerinnen und Bürger sind mittlerweile der Ansicht, die Unter-

Weniger Vertrauen in die Unternehmer

Abbildung 1

Meinungen der über 16-Jährigen in Deutschland zu der Frage: „Welche Beschreibung kommt Ihren persönlichen Vorstellungen von Unternehmern am nächsten?“, in Prozent



Quelle: Institut Allensbach

nehmen würden Gewinne in rücksichtsloser Weise erzielen und dabei auch Nachteile für Dritte billigend in Kauf nehmen. Damit ist die unternehmerische Gewinnerzielung für viele Menschen etwas, was weder gesellschaftlich noch moralisch erwünscht sein kann. Somit ist es wenig verwunderlich, dass im Namen von CSR oftmals eine Abkehr von der ausschließlichen Gewinnorientierung gefordert wird.

Unternehmen können es sich allerdings nicht leisten, dieser Forderung nachzukommen und im Namen von CSR ihre Wettbewerbsfähigkeit zu gefährden. Ein pauschaler Verzicht auf Gewinne setzt langfristig die Existenz eines Unternehmens aufs Spiel. Dies würde dazu führen, dass gerade diejenigen Unternehmen, die Forderungen nach weniger Gewinnorientierung umsetzen und damit vermeintlich verantwortungsbewusst agieren, Gefahr laufen, aus dem Markt auszuschneiden. Als Konsequenz verblieben lediglich die Unternehmen im Markt, die wenig oder gar nicht verantwortlich wirtschaften. Es ist damit weder gesellschaftlich noch unternehmerisch zweckmäßig, wenn die Übernahme von

Verantwortung zu individuellen Nachteilen führt und ökonomisch bestraft wird.

Dies bedeutet jedoch nicht, dass Unternehmen immer schon verantwortungsvoll handeln oder dass jede Form der Gewinnerzielung legitimiert ist. In der Realität lässt sich durchaus beobachten, dass Gewinne auch auf problematische Weise erzielt werden. Dennoch ist es nicht sinnvoll, Unternehmen zu unterstellen, dass sie Gewinne generell auf Kosten der Gesellschaft erwirtschaften. Unternehmertum kann sein gesellschaftliches Potenzial erst dann ausspielen, wenn Gewinnerzielung nicht von vornherein problematisiert und abgelehnt wird.

Unternehmen sind allerdings nicht immer gut vorbereitet, mit den existierenden Meinungen in Bezug auf die Gewinnerzielung umzugehen. Managern fehlt es häufig an Kompetenzen, um souverän und überzeugend auf Kritik reagieren zu können. Deutlich wird dies beim nachfolgend dargestellten Fall Nokia.

KAPITEL 2

Zum Verhältnis von Gewinn und Verantwortung

2.2 Die Kritik an der Gewinnorientierung:
der Fall Nokia

Am 15. Januar 2008 kündigte der Mobiltelefonhersteller Nokia an, den Standort Bochum aufgrund der fehlenden Wettbewerbsfähigkeit zu schließen und die Produktion nach Rumänien zu verlagern. 2.300 Festangestellte und etwa 800 Leiharbeiter standen damit vor ihrer Entlassung.

In der Öffentlichkeit wurde die Entscheidung zur Werksschließung von verschiedenen Seiten als unverantwortlich deklariert. Argumentiert wurde dabei zunächst mit dem Umstand, dass der finnische Konzern fast 90 Millionen Euro an Subventionszahlungen erhalten hatte und das Land knapp zwei Jahre nach dem Auslaufen der Subventionsbindungen wieder verlassen wollte. Der damals amtierende nordrhein-westfälische CDU-Ministerpräsident Jürgen Rüttgers prägte in diesem Kontext den Begriff der „Subventionsheuschrecke“.

Die Diskussion um die Werksschließung verschärfte sich noch einmal, als der Mobiltelefonhersteller am 24. Januar 2008 ein Rekordergebnis für das abgelaufene Geschäftsjahr bekanntgab. Nokia vermeldete einen Gewinn von 7,2 Milliarden Euro und einen Marktanteil von 40 Prozent. Exemplarisch für die öffentliche Entrüstung sei auf die Kritik des damaligen Bundesaußenministers Frank-Walter Steinmeier (SPD) in einem Interview mit der Neue Ruhr/Neue Rhein Zeitung (NRZ) vom 25. Februar 2008 verwiesen: „Wo schwarze Zahlen geschrieben werden, darf man keine Arbeitsplätze abschreiben. Erst recht nicht in einer Zeit, wenn Nokia Rekordgewinne einfährt und seinen Marktanteil weltweit auf 40 Prozent hochschraubt.“

Nahezu die gesamte deutsche Öffentlichkeit solidarisierte sich mit den vor der Entlassung stehenden Arbeitnehmern und verurteilte die Entscheidung des Unternehmens auf das Schärfste. Für Nokia wurde der Fall Bochum zu einem Fiasko. Während das Unternehmen vor der Ankündigung im Branchenvergleich eine überdurchschnittlich positive Wahrnehmung



in Deutschland genoss, verkehrte sich diese von heute auf morgen ins Negative. Neben einem massiven Imageverlust musste Nokia unter anderem eine drastische Verschlechterung des wahrgenommenen Preis-Leistungs-Verhältnisses und der Qualitätszuschreibung verzeichnen.

Die öffentliche Kritik und die damit verbundenen ökonomischen Auswirkungen zwangen das Unternehmen, einem Sozialplan zuzustimmen, dessen Umfang (200 Millionen Euro) etwa dem Dreifachen des üblichen Interessenausgleichs entsprach. Umgerechnet bedeutete dies, dass Nokia einen Betrag von etwa 87.000 Euro je Mitarbeiter in Bochum zahlen musste. Zudem verpflichtete sich Nokia, das Programm „Wachstum für Bochum“ zu unterstützen und brachte hierfür insgesamt noch einmal rund 33 Millionen Euro auf.

Mit den Zahlungen war die Angelegenheit für Nokia zwar formal ausgestanden, gleichwohl blieben Kollateralschäden bestehen. Auch ein halbes Jahr nach der Ankündigung der Werksschließung litt das Unternehmen nachweislich unter dem beschädigten Image. Und selbst heute gibt es noch einige Menschen, die Nokia aufgrund der Werksschließung negativ gegenüberstehen und die Produkte des Unternehmens ablehnen.

Die öffentliche Entrüstung im Fall Nokia ist als solches durchaus nachvollziehbar. Der Verlust von Arbeitsplätzen geht unweigerlich mit Härten einher und ist für die betroffenen Arbeitnehmer eine persönliche Tragödie. Auch gibt es einige Dinge, die dem Unternehmen negativ zuzurechnen sind. Hierzu gehört vor allem die Art und Weise der Bekanntgabe der Entscheidung. Gerade weil eine solche Entscheidung für die Mitarbeiter mit erheblichen Zumutungen einhergeht, wäre es angebracht gewesen, diese im Vorfeld auf die Werksschließung vorzubereiten. Es zeugt weder von gutem Führungsstil noch von angemessener Wertschätzung, wenn die Mitarbeiter eine solche Information gewissermaßen aus der Zeitung erfahren müssen.

Unabhängig von dem Umstand, dass Nokia sich die Kritik einer Entscheidungsverkündung nach Guts-herrenart zuschreiben lassen muss, ist es jedoch wenig sinnvoll, die Entscheidung zur Standortverlagerung als solches dem Unternehmen negativ zuzurechnen und pauschal als unverantwortlich zu deklarieren.

Die Problematik der Kritik an Nokias Entscheidung zeigt sich bereits darin, dass es fraglich ist, ob das Unternehmen der richtige Adressat für die Entrüstung über die Subventionszahlungen ist. Bei den Subventionen handelte es sich um einen Vertrag zwischen dem Unternehmen und der Politik, in dem Leistungen und Gegenleistungen genau definiert waren. Nokia erhielt Gelder für den Standort Bochum und verpflichtete sich im Gegenzug, eine bestimmte Anzahl an Arbeitsplätzen über einen definierten Zeitraum zu schaffen. Das Unternehmen kam diesem

Leistungsversprechen nach, was sich auch daran zeigte, dass die aufgrund von Anzeigen ermittelnde Bochumer Staatsanwaltschaft keine Anhaltspunkte für ein betrügerisches Verhalten vonseiten Nokias feststellen konnte. Insofern wäre es angebracht gewesen, diejenigen Politiker zu kritisieren, welche den Subventionsvertrag unterschrieben hatten.

Vor diesem Hintergrund war es beinahe grotesk, dass Politiker öffentlichkeitswirksam verkündeten, von nun an auf Mobiltelefone des finnischen Unternehmens verzichten zu wollen. Nokia war allerdings das letzte Unternehmen, das noch in Deutschland Mobiltelefone produzierte. Es stellt sich die Frage, ob es fair ist, das Unternehmen abzustrafen, welches dem Standort Deutschland am längsten die Treue gehalten hat.

Auch die moralische Entrüstung über die Standortverlagerung hinterlässt einen faden Beigeschmack. Es lässt sich nämlich normativ nicht begründen, warum Arbeitsplätze in Deutschland mehr wert sein sollen als Arbeitsplätze in einem anderen Land. Zudem zeigen die Erfahrungen aus der Vergangenheit, dass Arbeitsplatzverlagerungen nach Deutschland herzlich willkommen sind – ungeachtet des Umstandes, dass damit in anderen Ländern Arbeitsplätze möglicherweise weggefallen sind. Hier zeigt sich eine gewisse Doppelmoral: Solange man von Arbeitsplatzverlagerungen profitiert, scheinen diese moralisch legitim. Führen diese jedoch zum Verlust von heimischen Arbeitsplätzen, werden sie als unverantwortlich deklariert.

Insgesamt gibt es eine Reihe von – auch ethischen – Argumenten, die Nokia gegen die Kritiker hätte ins Feld führen können. Allerdings war Nokia offensichtlich hierzu nicht in der Lage. Das Unternehmen reagierte auf die geäußerten Vorwürfe entweder mit Schweigen oder verwies stoisch auf die fehlende Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Bochum. Letzteres konnte und kann die Menschen aber bereits deswegen nicht überzeugen, da Gewinn- und Wettbewerbsorientierung von ihnen nicht als legitime Handlungslogik verstanden werden, sondern selbst Gegenstand der Kritik sind.

KAPITEL 2

Zum Verhältnis von Gewinn und Verantwortung

Generell ist festzustellen, dass Unternehmen sich vielfach schwertun, ihre Entscheidungen in der Öffentlichkeit nachvollziehbar zu begründen. Das Beispiel Nokia zeigt, dass es Unternehmen teuer zu stehen kommt, wenn sie hierzu nicht imstande sind. Eine überzeugende Begründung von unternehmerischen Entscheidungen setzt voraus, **die gesellschaftliche Bedeutung des Gewinnprinzips** vermitteln zu können. Wichtig hierbei ist, dass es nicht um die Frage geht, wie hoch die Gewinne ausfallen, sondern allein um die Art und Weise, wie diese erzielt werden. Unternehmer müssen erklären können, warum Gewinnerzielung prinzipiell nicht nur unproblematisch, sondern sogar moralische Pflicht und damit Bestandteil von Verantwortung ist. Abschnitt 2.3 widmet sich diesem Aspekt.

2.3 Die gesellschaftliche Bedeutung der Gewinnerzielung

Die öffentliche Debatte um die Verantwortung von Unternehmen läuft bisweilen in eine Richtung, die gesellschaftlichen Interessen auf lange Sicht abträglich ist. Letztlich war die öffentlich geäußerte Kritik an Nokia nicht nur fragwürdig, sondern führte auch zu Folgewirkungen, die so nicht erwünscht sein können. Die massive öffentliche Entrüstung bezüglich der Standortverlagerung transportierte implizit die folgende Botschaft: Es ist zwar gesellschaftlich erwünscht, wenn Unternehmen in Deutschland investieren und Arbeitsplätze schaffen, aber es wird als Unverantwortlichkeit ausgelegt, wenn Unternehmen später das Land aufgrund veränderter Wettbewerbsbedingungen wieder verlassen.

Eine derartige Botschaft wirkt der Attraktivität des Standorts Deutschland eindeutig entgegen. In der globalisierten Welt kommen Unternehmen nicht umhin, sich permanent an neue Umweltbedingungen anzupassen. Zu diesen Anpassungen gehört es auch, Entscheidungen über Standorte zu treffen. Dort, wo dies nicht mehr möglich ist oder wo extrem hohe Kosten zu erwarten sind, werden Unternehmen erst gar nicht investieren. Insofern hat die öffent-

liche Kritik an Nokias Entscheidung dem Standort Deutschland einen Bärendienst erwiesen.

Ein zentraler Grund für unzumutbare Verantwortungszuschreibungen dürfte darin liegen, dass der Großteil der Bevölkerung eher wenig mit ökonomischen Zusammenhängen vertraut ist. Dies spiegelt sich etwa in der immer wieder anzutreffenden Kritik wider, Unternehmen und ihre Gewinnorientierung dienten lediglich einzelnen Akteuren – namentlich den Eigentümern der Unternehmen. Eben hierin liegt ein grundsätzliches Missverständnis. **Die Gewinnorientierung steht nicht im Interesse von einzelnen Akteuren, sondern im Dienst der Gesellschaft.** Ohne die Berücksichtigung dessen besteht die Gefahr, dass die Bürgerinnen und Bürger besten Wissens und Gewissens gegen die unternehmerische Gewinnorientierung opponieren und damit gleichzeitig problematische Folgewirkungen für Unternehmen und Gesellschaft provozieren.

Unternehmen sind darauf angewiesen, potenziell permanent nachweisen zu können, warum ihre Entscheidungen im langfristigen gesellschaftlichen Interesse liegen. Es reicht hierbei nicht aus, wenn Unternehmen nur auf ökonomische Sachlogiken wie den Wettbewerbsdruck verweisen. Vielmehr müssen sie in der Lage sein, das „größere Bild“ in nachvollziehbarer Weise zu erklären: Unternehmen müssen argumentativ zeigen, dass Gewinnerzielung kein Selbstzweck ist oder lediglich dem Interesse von Unternehmenseigentümern dient, sondern dass damit für die gesamte Gesellschaft langfristig positive Effekte verbunden sind.

Die gesellschaftlich wertschaffende Funktion von Gewinnerzielung lässt sich über die Rolle von Unternehmen erschließen. Ganz allgemein existieren Unternehmen in der modernen Gesellschaft, weil sie neue Kooperationspotenziale schaffen. Diese Funktion kann in einem allgemeinen Zugang daran festgemacht werden, dass Unternehmen Güter und Dienstleistungen bereitstellen. Hiervon profitieren nicht nur die Konsumenten, sondern eine Vielzahl von Akteuren in der Gesellschaft.

Die Bereitstellung von Gütern und Dienstleistungen setzt eine qualifizierte Belegschaft voraus, sodass Unternehmen Mitarbeiter beschäftigen und in deren Fort- und Weiterbildung investieren. Ebenso investieren Unternehmen in Forschung und Entwicklung, um Produkte und Produktionsverfahren kontinuierlich zu verbessern sowie neue Produkte anbieten zu können. Von dem damit verbundenen Fortschritt haben langfristig alle Gesellschaftsmitglieder einen Vorteil. Letzteres zeigt sich etwa im Gesundheitsbereich und den hier zu verzeichnenden verbesserten Behandlungs- und Vorsorgemöglichkeiten. Krankheiten, die vor einigen Jahrzehnten kaum heilbar waren, sind heute gut behandelbar.

Des Weiteren leisten Unternehmen einen Beitrag zur Koordination der gesellschaftlichen Zusammenarbeit. Die Menschen profitieren davon, dass Unternehmen Arbeitsteilung und Spezialisierung organisieren sowie permanent nach neuen Möglichkeiten hierfür suchen. Durch die damit verbundenen Effizienzgewinne können Produkte kontinuierlich verbessert und kostengünstiger angeboten werden. Auch wird durch die ständige Verbesserung und Neuorganisation von



Arbeitsprozessen die wirtschaftliche Entwicklung von Regionen und Ländern gefördert. Immer mehr Menschen werden global in wirtschaftliche Prozesse eingebunden, was das Fundament für gesellschaftlichen Wohlstand in immer mehr Regionen legt.

Unternehmen übernehmen gesellschaftliche Funktionen allerdings nicht aus Nächstenliebe, sondern weil sie hiermit Gewinne erzielen können. Das Motiv für unternehmerische Aktivitäten entspringt somit dem Eigeninteresse, was bereits Adam Smith (1776) in aller Deutlichkeit herausgestellt hat: „Nicht vom Wohlwollen des Metzgers, Brauers und Bäckers erwarten wir das, was wir zum Essen brauchen, sondern davon, dass sie ihre eigenen Interessen wahrnehmen. Wir wenden uns nicht an ihre Menschen-, sondern an ihre Eigenliebe, und wir erwähnen nicht die eigenen Bedürfnisse, sondern sprechen von ihrem Vorteil.“ Die gesellschaftliche Funktion von Unternehmen ist daher unmittelbar mit dem Streben nach Gewinnen verbunden.

Die Möglichkeit zur Gewinnerzielung ist für Unternehmen die systematische Motivation, um riskante Investitionen für die Bereitstellung von Gütern und Dienstleistungen zu tätigen. Unternehmen investieren Millionen und Milliarden von Euro in die Erforschung von neuen Technologien, neuen Medikamenten und anderen Neuerungen allein aus dem Grund, weil sie so Gewinne erzielen können. Die damit verbundenen positiven Effekte für die Gesellschaft wie Arbeitsplätze, Produktverbesserungen, Effizienzsteigerungen, Steuerzahlungen und technischer Fortschritt sind dabei gewissermaßen lediglich **Nebenprodukte der unternehmerischen Gewinnerzielung**. Ohne die Möglichkeit zur Gewinnerzielung würden diese gesellschaftlich erwünschten Nebenprodukte kaum anfallen.

Unternehmensgewinne spiegeln dabei wider, wie gut oder schlecht Unternehmen in der Vergangenheit agiert und investiert haben. Eine langfristig gute Gewinnsituation ist ein Zeichen dafür, dass ein Unternehmen zusammen mit verschiedenen Kooperationspartnern (etwa Kunden, Mitarbeitern

KAPITEL 2

Zum Verhältnis von Gewinn und Verantwortung



und Zulieferern) eine Wertschöpfung zum wechselseitigen Vorteil betreibt. Zu betonen ist hierbei, dass der Gewinnimperativ nicht als Sachzwang zu verstehen ist, sondern vielmehr als Mechanismus im Dienst der Gesellschaft.

Die Notwendigkeit der Gewinnerzielung im Wettbewerb führt dazu, dass Unternehmen gezwungen sind, sich permanent an den Interessen anderer auszurichten. Wenn etwa Konsumenten ihre Bedürfnisse durch die Angebote von anderen Unternehmen besser befriedigen können, dann werden sie zu diesen abwandern. Unternehmen werden somit dazu angehalten, permanent nach Möglichkeiten zu suchen, wie sie ihre Produkte und Dienstleistungen besser und billiger machen können. Im Wettbewerb können es sich Unternehmen nicht leisten, sich auf dem Erreichten auszuruhen, da auf lange Sicht Stillstand unweigerlich zum Marktaustritt führt.

Die Marktlogik bringt es mit sich, dass es keinen Bestandsschutz gibt – weder für Unternehmer noch für Mitarbeiter. Und genau dies ist gesellschaftlich erwünscht, da hierdurch Fortschritt forciert wird,

der wiederum die Grundlage für den gesellschaftlichen Wohlstand ist. Dieser Wohlstand wird gefährdet, wenn von Unternehmen im Namen von CSR pauschal gefordert wird, auf Gewinne verzichten zu sollen. Wenn Unternehmen die Möglichkeit zur Gewinnerzielung genommen oder wenn Gewinnorientierung pauschal verurteilt wird, dann verringern sich gleichsam die Möglichkeiten, dass Unternehmen im Dienst der Gesellschaft agieren können. Entsprechend ist es wenig zweckmäßig, CSR und Gewinnerzielung gegeneinander auszuspielen, weil hiermit gesellschaftlich problematische Folgewirkungen drohen.

Die Ausführungen machen deutlich, dass Gewinnprinzip und gesellschaftliche Interessen zusammengehören. Gewinnerzielung hat moralische Qualität, da sie prinzipiell im Dienst der Gesellschaft steht. Dennoch bedingen Märkte, Wettbewerb und Gewinnorientierung eine Vielzahl an Härten für die Gesellschaftsmitglieder. Gerade in der globalisierten Welt umfasst dies etwa die Möglichkeit des Arbeitsplatzverlusts oder die Notwendigkeit des lebenslangen Lernens. Diese Härten sind gewissermaßen

der Preis, den die Gesellschaft für den Wohlstand zu zahlen hat. Wenn die Bereitschaft hierzu nicht vorhanden ist, dann kann der Wohlstand auf Dauer nicht erhalten werden. Die erwünschten Folgen der Gewinnerzielung – etwa Innovationsprozesse oder Effizienzsteigerungen – bringen es unweigerlich mit sich, dass Technologien veralten oder Arbeitsplätze obsolet werden. Dies sind zwei Seiten derselben Medaille.

Die Akzeptanz der Gewinnerzielung und die damit verbundenen Implikationen sind sinnvollerweise als gesellschaftliche Investition in eine gelingende Zukunft zu verstehen. Unternehmen sollten daran mitwirken zu vermitteln, warum Unternehmertum und Gewinnerzielung gesellschaftlich wertvoll sind. Dies impliziert auch, dass Unternehmen ein wohlverstandenes Interesse daran haben sollten, keine andersgerichteten Botschaften zu vermitteln, die diese Zielstellung unterlaufen. Die Praxis zeigt jedoch, dass Unternehmen immer wieder problematische CSR-Vorstellungen und ein problematisches Unternehmensbild in der Öffentlichkeit befördern. Es ist daher angebracht, im nächsten Abschnitt zu verdeutlichen, was CSR nicht ist und welche Botschaften zu vermeiden sind.

2.4 Unzweckmäßige Kommunikation und problematische CSR-Interpretationen in der Praxis

Immer wieder lässt sich beobachten, dass Unternehmen im Kontext von CSR recht unglücklich agieren und kommunizieren. Nicht selten verkünden Manager mit Nachdruck, CSR werde nicht betrieben, um Gewinne oder andere Vorteile für das Unternehmen zu realisieren. Bisweilen wird dies um das Argument ergänzt, dass sich die Ernsthaftigkeit der eigenen CSR-Bemühungen gerade darin zeige, dass das Unternehmen sogar Nachteile für sich in Kauf nehme.

Mit einer solchen Kommunikation werden Manager das Akzeptanzproblem von Unternehmen und

Gewinnerzielung allerdings kaum lösen können. Ganz im Gegenteil, man spielt damit geradezu Unternehmenskritikern in die Karten und stärkt sie in ihrer Meinung, Gewinnerzielung sei etwas Problematisches. Auch hat dies zur Konsequenz, dass sich der Eindruck in der Öffentlichkeit verstärkt, CSR und Gewinnerzielung seien grundsätzlich zwei verschiedene Dinge.

Unternehmertum und Marktwirtschaft haben nur dann eine Chance auf langfristiges Vertrauen in der Gesellschaft, wenn gezeigt werden kann, dass Gewinnerzielung keine Unverantwortlichkeit darstellt, sondern vielmehr Bestandteil von CSR ist. Unternehmer müssen daher in der Lage sein, öffentlich zur Gewinnerzielung zu stehen.

Unternehmen können im Wettbewerb nicht selbstlos agieren und sie sollen dies – wie in Abschnitt 2.3 gezeigt wurde – im gesellschaftlichen Interesse auch gar nicht tun. Die mit Unternehmertum einhergehenden positiven Effekte für die Gesellschaft sind nicht die zentralen Triebfedern für Unternehmertum, sondern lediglich dessen positive Nebenwirkung. Manager sollten es daher vermeiden, den Eindruck zu erwecken, Unternehmen seien altruistisch veranlagt und CSR sei eine selbstlose Angelegenheit. Hierzu gehört es auch, bestimmte Aktivitäten gerade nicht als Verantwortungsübernahme zu kommunizieren. Dies betrifft besonders das in der Praxis vielfach anzutreffende Phänomen, gute Taten in den Mittelpunkt von CSR zu stellen.

Es ist ein weit verbreitetes Verständnis, dass CSR etwas sei, das über das eigentliche Kerngeschäft hinausgeht. Unternehmen engagieren sich in sichtbarer Weise für die Gesellschaft: Eine Brauerei spendet beispielsweise für den Naturschutz, ein Nahrungsmittelkonzern unterstützt Schulprojekte in Afrika und eine Bank fördert Nachwuchsmusiker. Die Möglichkeiten für gute Taten sind dabei fast unbegrenzt – Unternehmen können Geld- und Sachspenden für soziale Zwecke leisten, Mitarbeiter für gemeinnützige Arbeiten freistellen, Pro-bono-Projekte durchführen und anderes mehr.

KAPITEL 2

Zum Verhältnis von Gewinn und Verantwortung

Solchen gesellschaftlichen Engagements ist gemeinsam, dass sie gut sichtbar sind, sich somit sehr gut kommunizieren lassen und zudem in der Gesellschaft meist gut ankommen. Wohltaten weisen damit einige Vorzüge für Unternehmen auf und erfreuen sich deshalb in der Praxis großer Beliebtheit. Unternehmen nutzen sie, um sichtbar nachzuweisen, dass sie Verantwortung für die Gesellschaft übernehmen.

Auf den ersten Blick scheint es, dass Verantwortungsübernahme im Sinne von guten Taten sowohl für Unternehmen als auch für die Gesellschaft nur Vorteile mit sich bringt. Unternehmen leisten einen Beitrag für die Lösung kleinerer oder größerer gesellschaftlicher Probleme und profitieren im Gegenzug von der positiven Würdigung in der Öffentlichkeit und den Imageeffekten. Gute Taten könnten daher durchaus als plausible Antwort auf die gesellschaftliche Nachfrage nach CSR und die unternehmerischen Erfordernisse gesehen werden.

Bei näherer Betrachtung zeigt sich allerdings, dass gute Taten eine verfehlte Interpretation von CSR darstellen. Es dürfte nachvollziehbar sein, dass die Vollbringung von guten Taten dem Sinn von Verantwortung widerspricht, wenn damit unternehmerische Verfehlungen im Kerngeschäft überdeckt werden sollen. Gute Taten sind dann nichts anderes als ein moderner Ablasshandel. Es ist problematisch, wenn Verantwortung sich auf die Gewinnverwendung bezieht, wohingegen die Art und Weise der Gewinnerzielung unberücksichtigt bleibt. Ein Unternehmen kann sinnvollerweise nicht als verantwortungsvoll bezeichnet werden, weil es für den Umweltschutz spendet, gleichzeitig aber in der Wertschöpfung die üblichen Umweltstandards unterläuft.

Unabhängig von einem solch offensichtlichen Missbrauch des Verantwortungsbegriffs bringt ein Verständnis von CSR im Sinne von guten Taten das

Problem mit sich, dass Verantwortung und Gewinnerzielung gegeneinander ausgespielt werden. Dadurch, dass CSR der Platz jenseits des Kerngeschäfts zugewiesen wird, entsteht der Umkehrschluss, dass die eigentliche Wertschöpfung selbst nichts mit Verantwortung zu tun haben kann – anderenfalls bedürfte es keiner Verantwortungsübernahme über das Kerngeschäft hinaus. In der Folge führt die Deklaration von guten Taten als besonderer Ausdruck der unternehmerischen Verantwortung dazu, dass CSR als Korrekturfunktion der Gewinnerzielung positioniert wird.

Ein CSR-Verständnis im Sinne von guten Taten fördert damit die Sichtweise, Unternehmen hätten der Gesellschaft etwas zurückzugeben. Unternehmerische Betätigung wird folglich als Privileg verstanden, für welches sich Unternehmen erkenntlich zu zeigen haben. Genau hierdurch wird aber außer Acht gelassen, dass Unternehmertum bereits im Dienst gesellschaftlicher Interessen steht, da Unternehmen ihre gesellschaftliche Funktion – wie zuvor beschrieben – durch die Bereitstellung von Gütern und Dienstleistungen sowie der damit verbundenen Investitionen bereits erfüllen.

Generell sind Spenden, Sponsoring und anderes als Instrumente des klassischen Marketing- und Kommunikationsmixes vollkommen legitim und auch unternehmerisch wertvoll. Allerdings erwachsen aus solchen guten Taten dort problematische Effekte, wo sie als Ausdruck von Verantwortung kommuniziert werden. Unternehmen sollten daher in ihrem eigenen Interesse nicht die Gewinnverwendung in den Mittelpunkt ihrer CSR-Maßnahmen stellen, sondern vielmehr die Art und Weise der Gewinnerzielung. Unternehmensverantwortung bezieht sich sinnvollerweise auf die unternehmerische Wertschöpfung und ist zentraler Bestandteil eines guten Managements. Dies wird in Kapitel 3 dargestellt.

KAPITEL 3

CSR als Managementherausforderung

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, dass Unternehmen im gesellschaftlichen Interesse gewinnorientiert zu führen sind und Gewinnerzielung expliziter Bestandteil von CSR ist. Allerdings ist nicht jede Gewinnerzielung per se verantwortungsvoll. Entsprechend ist zwischen verantwortlicher und unverantwortlicher Gewinnerzielung zu unterscheiden.

Diese Unterscheidung impliziert, dass nicht das Gewinnprinzip oder die Gewinnhöhe als solche infrage gestellt werden, sondern lediglich die Art und Weise der Gewinnerzielung. Eine verantwortliche Gewinnerzielung bedeutet im Kern, keine berechtigten Erwartungen von Dritten zu verletzen. Berechtigte Erwartungen sind dabei das Resultat unternehmerischer Versprechungen.

Unternehmen haben die Verantwortung, Maßnahmen zu treffen, um die Einhaltung von Versprechen

und damit die Erfüllung von berechtigten Erwartungen unter den Bedingungen des Wettbewerbs sicherzustellen. Eben dies ist im eigenen Interesse von Unternehmen, da die Nichteinhaltung von Versprechen die unternehmensindividuelle Kooperationsfähigkeit gefährdet, was sich nachteilig auf die zukünftigen Möglichkeiten zur Gewinnerzielung auswirkt.

Die Übernahme von Verantwortung hat dabei nichts mit Gutmenschentum zu tun, sondern mit gutem Management. Eine verantwortliche Wertschöpfung, das heißt eine Wertschöpfung, die keine legitimen Interessen verletzt, ist eine **Investition in die Ermöglichung zukünftiger Ertragspotenziale**. Entsprechend geht es bei Verantwortung nicht um Verzicht, sondern um das Management der Bedingungen für den zukünftigen Unternehmenserfolg. Die Ausführungen in den folgenden Abschnitten zeigen, wie CSR für Unternehmen wertvoll werden kann. Hierbei werden auch Ansatzpunkte geliefert, wie sich Unternehmensverantwortung intern organisieren lässt.



KAPITEL 3

CSR als Managementherausforderung

3.1 Versprechen sind zu halten!

Um Gewinne zu erzielen, sind Unternehmen darauf angewiesen, dass verschiedene Akteure bereit sind, mit ihnen Kooperationen einzugehen – ohne Mitarbeiter, Kunden oder Zulieferer können Produkte weder hergestellt noch abgesetzt werden. Um Akteure für Kooperationen zu gewinnen, müssen Unternehmen attraktive Angebote unterbreiten. Beispiele hierfür sind eine angemessene Mitarbeiterentlohnung, ein gutes Arbeitsklima, qualitativ hochwertige Produkte, ein verlässlicher Service, Problemlösungskompetenzen oder die fristgemäße Begleichung von Rechnungen.

Allerdings ist es nicht ausreichend, wenn Unternehmen potenziellen Kooperationspartnern lediglich interessante Angebote versprechen. Unternehmen werden nur dann Kooperationspartner für sich gewinnen, wenn diese darauf vertrauen können, dass die versprochenen Gegenleistungen auch tatsächlich erbracht werden. Niemand macht gerne Geschäfte mit jemandem, der dafür bekannt ist, seine Kooperationspartner immer wieder zu (ent-)täuschen. Unternehmen sind daher darauf angewiesen, als vertrauensvoll und integer wahrgenommen zu werden.

Vertrauenswürdigkeit ist allerdings nichts, was einem Unternehmen in den Schoß fällt, sondern ist das geronnene Ergebnis von Handlungen in der Vergangenheit. Unternehmen bauen Vertrauen auf, indem sie Kooperationsversprechen zuverlässig erfüllen, und sie zerstören Vertrauen, wenn sie Vereinbarungen nicht einhalten. Unternehmen sollten daher ein wohlverstandenes Eigeninteresse daran haben, Zusagen einzuhalten und damit zu gewährleisten, dass es sich lohnt, mit ihnen zu kooperieren. Hierdurch investieren Unternehmen in **Vermögenswerte wie Integrität, Reputation oder Vertrauenswürdigkeit**, welche wiederum Bedingungen für zukünftige Kooperationen und damit für zukünftige Gewinnmöglichkeiten darstellen.

Vermögenswerte gewinnen ihre Relevanz für langfristigen Erfolg dadurch, dass sie das Verhalten von



Unternehmen berechenbarer machen und damit Unsicherheiten, die jede Kooperationsbeziehung kennzeichnen, reduzieren. Zudem fungieren sie als Pfand, da sie signalisieren, dass ein Unternehmen im Fall des Vertrauensmissbrauchs den guten Ruf zu verlieren hat. Ein verantwortungsvolles Unternehmen kann leichter Kooperationspartner (zum Beispiel Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter und Investoren) finden und zudem einfacher seine Ziele erreichen, da Vereinbarungen unkomplizierter und auch kostengünstiger getroffen werden können.

Vor dem Hintergrund des Zusammenhangs von Kooperationsfähigkeit, Vermögenswerten und Gewinnerzielung lässt sich CSR auf die folgende Kurzformel bringen: **Versprechen sind zu halten!** Unternehmen haben die Verantwortung, sicherzustellen, dass sich das in sie gesetzte Vertrauen auszahlt. Genau

hiermit schaffen Unternehmen die Voraussetzungen, dass sie auch in Zukunft als vertrauenswürdige und integre Akteure wahrgenommen werden, mit denen es sich lohnt, Geschäfte zu machen.

Unternehmen geben Versprechen allerdings nicht nur gegenüber einzelnen Akteuren ab, sondern auch gegenüber der Gesellschaft. Gewissermaßen haben Unternehmen implizit zugesichert, dass sie im Dienst der Gesellschaft agieren. Letzteres meint, dass die Existenz von Unternehmen – beziehungsweise die zugrunde liegenden institutionellen Voraussetzungen für Unternehmertum – auf einem gesellschaftlichen Vertrauensvorschuss basiert. In der demokratisch verfassten und freiheitlichen Gesellschaft sind nur solche Dinge legitimierbar, die im Interesse der Bürgerinnen und Bürger liegen. Wenn Unternehmenstätigkeit für die Bürgerinnen und Bürger keine Vorteile hervorbringt, dann gibt es keinen Grund für die Existenz von Unternehmen. Eine gesellschaftlich wertvolle Wertschöpfung ist damit die grundlegende Existenzbedingung für Unternehmen.

Generell erfüllen Unternehmen ihre Existenzbedingung bereits im Rahmen ihrer Wertschöpfung, das heißt durch die Bereitstellung von Gütern und Dienstleistungen sowie den damit verbundenen Investitionen. Unternehmen generieren hierdurch – wie in Kapitel 2 ausgeführt – für die gesamte Gesellschaft Vorteile. Insofern ist die Verantwortung zur Realisierung von gesellschaftlichen Vorteilen bereits abgegolten. Folglich ist es nicht legitim, im Namen der Verantwortung von Unternehmen Wohltaten oder einen unmittelbaren Anteil am Unternehmensgewinn zu fordern – etwa den Erhalt von (ineffizienten) Arbeitsplätzen oder die weltweite Versorgung mit lebensnotwendigen Medikamenten.

Gleichwohl hat die Gesellschaft einen berechtigten Anspruch darauf, dass Unternehmen durch ihre Wertschöpfungsaktivitäten keine Schäden anrichten. Insofern kommt Unternehmen hier eine **Nichtschädigungs-Verantwortung** zu, die sich etwa in der Vermeidung von Menschenrechtsverletzungen, Unfällen oder Umweltkatastrophen konkretisiert.

Der große Vorteil eines CSR-Verständnisses im Sinne einer Nichtschädigungs-Verantwortung liegt darin, dass nicht mehr gefragt wird, was Unternehmen alles tun sollen, sondern was sie nicht tun sollen. Die Umkehr der Frage ermöglicht die Strukturierung des komplexen und diffusen Felds der unternehmerischen Verantwortung. Unternehmen kommen hierbei nicht irgendwelchen Verantwortungsforderungen nach, sondern solchen, die im Dienst der Gesellschaft stehen. Betreiben Unternehmen eine Wertschöpfung, die der Nichtschädigungs-Verantwortung gerecht wird, so lösen sie ihr implizites Versprechen gegenüber den Gesellschaftsmitgliedern ein.

Insgesamt liegt die Verantwortung von Unternehmen somit in der Einhaltung von impliziten und expliziten Versprechen. Es dürfte nachvollziehbar sein, dass ein Unternehmen, das permanent Versprechen bricht, langfristig nicht erfolgreich sein kann. Trotzdem agieren Unternehmen in der Praxis immer wieder im Widerspruch zu ihren abgegebenen Versprechen, handeln damit unverantwortlich und gefährden ihren zukünftigen Erfolg. Eine zentrale Ursache hierfür ist eine nicht hinreichende Berücksichtigung von Konfliktfeldern. Die folgenden Ausführungen erläutern, was unter Konfliktfeldern zu verstehen ist, und zeigen, warum deren Management für CSR zentral ist.

3.2 Das Management von Konfliktfeldern

Konfliktfelder liegen immer dann vor, wenn sich Gewinne kurzfristig dadurch erzielen lassen, dass Versprechen gebrochen oder berechnete Erwartungen verletzt werden. Die Verantwortung von Unternehmen besteht darin, problematische Formen der kurzfristigen Gewinnerzielung zu erkennen und zu vermeiden. Die Wahrnehmung dieser Verantwortung liegt im wohlverstandenen Eigeninteresse von Unternehmen, da durch die Realisierung von problematischen Kurzfristgewinnen Vermögenswerte verspielt und damit die Bedingungen für zukünftigen Unternehmenserfolg verschlechtert werden können.

KAPITEL 3

CSR als Managementherausforderung

Im unternehmerischen Alltag gibt es eine Vielzahl von Konfliktfeldern und damit diverse Möglichkeiten zur problematischen Gewinnerzielung. Beispiele hierfür sind der Verkauf von Leistungen, die sich nicht an den Bedürfnissen der Kunden, sondern allein an der Maximierung von Vertriebsprovisionen orientieren, oder die Erschwerung der Kündigung von Laufzeitverträgen. Auch lassen sich Gewinne dadurch steigern, dass fällige Zahlungen hinausgezögert, berechnete Kundenreklamationen ignoriert, überhöhte Rechnungen gestellt oder versprochene Weiterbildungsmaßnahmen versagt werden.

Derartige Verhaltensweisen werden sich allerdings auf lange Sicht negativ auf den Unternehmenserfolg auswirken. Ein Unternehmen, das seine Kunden bei Problemen mit seinen Produkten im Stich lässt, wird irgendwann nur noch schwer neue Kunden gewinnen können. Gleiches gilt für Unternehmen, die dafür bekannt sind, fristgemäße Vertragskündigungen zu erschweren oder zu hohe Rechnungen zu stellen.

Im Fall der zuvor genannten Beispiele für unverantwortliche Gewinnerzielung ist es recht einfach

nachvollziehbar und durchaus auch vorhersehbar, dass damit die Bedingungen für zukünftigen Unternehmenserfolg aufs Spiel gesetzt werden. Entsprechend lässt sich gewissermaßen intuitiv erschließen, dass der Verzicht auf solche Kurzfristgewinne eine Investition in zukünftige Gewinnmöglichkeiten darstellt. Auch ist es Unternehmen in der Regel gut möglich, die in den Beispielen genannten Formen der Gewinnerzielung zu unterbinden. Allerdings existieren auch Konfliktfelder, deren Management deutlich schwieriger ist, die aber nicht minder zu einem Problem für langfristigen Unternehmenserfolg werden können.

Viele Konfliktfelder im Unternehmensalltag weisen nur ein latentes oder diffuses Risiko für zukünftigen Unternehmenserfolg auf, wodurch sie bisweilen von der Unternehmensführung unterschätzt werden. In besonderer Weise zeigt sich dies im Bereich von Arbeits-, Umwelt- und Sozialstandards. Durch die Reduzierung der Standards lassen sich Gewinne steigern und Kosten senken. So können etwa Auditingbudgets gekürzt, Sicherheits- und Arbeitsschutzmaßnahmen verringert, gefährliche Stoffe unsach-



gemäß entsorgt, zulässige Wochenarbeitszeiten überschritten oder Wartungsarbeiten vernachlässigt werden.

Gerade das Zusammenspiel von verschiedenen Kostensenkungsmaßnahmen kann dazu führen, dass es zu Zwischenfällen oder schwerwiegenden Unfällen kommt. Hierdurch können zum einen enorme Kosten für das Unternehmen entstehen, zum anderen verstoßen Unternehmen damit gegen ihre Nichtschädigungs-Verantwortung und riskieren ihre gesellschaftliche Akzeptanz. Daran zeigt sich, dass Unternehmen gut beraten sind, verantwortlich mit entsprechenden Standards umzugehen, um negative Konsequenzen zu vermeiden.

Aber auch wenn es nicht zu Zwischenfällen oder Unfällen kommt, existieren Anreize für Unternehmen, sich mit Arbeits-, Umwelt- und Sozialstandards aktiv zu beschäftigen. Unternehmen müssen damit rechnen, dass problematische Praktiken – etwa die Duldung von Kinderarbeit oder die Überschreitung der zulässigen Wochenarbeitszeit bei Zulieferern – publik gemacht werden. Über die letzten Jahre ist das Risiko einer Aufdeckung und Veröffentlichung von unternehmerischem Fehlverhalten ständig gestiegen. Zurückzuführen ist dies vor allem auf die massive Leistungssteigerung im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie, verbunden mit kontinuierlich sinkenden Kosten. Hierdurch wird es zunehmend einfacher und billiger, an kritische Informationen zu gelangen, diese global zu verbreiten und Kritik an Unternehmen zu adressieren. Dies führt zu einem Anstieg an potenzieller Transparenz unternehmerischer Wertschöpfung, wodurch das Aufdeckungsrisiko von Fehlverhalten zunimmt.

Es ist Bestandteil eines guten CSR-Managements, mögliche Konsequenzen von betriebswirtschaftlichen Entscheidungen in ihrer Gesamtheit zu antizipieren und zu berücksichtigen. Zu diesen Konsequenzen zählt eben auch der Verlust von Vermögenswerten wie Vertrauenswürdigkeit, Integrität oder Reputation, auch wenn sich deren ökonomische Bedeutung nur bedingt in Zahlen fassen lässt. Gleichwohl kennt ein

verantwortungsvolles Unternehmen die Relevanz derartiger Vermögenswerte und trifft Maßnahmen, diese zu schützen. Eben dies hängt wesentlich mit dem weitsichtigen Management von Konfliktfeldern zusammen.

Allerdings ist es eine nicht zu unterschätzende Herausforderung, Konfliktfelder unter den zeitlichen, finanziellen und personellen Restriktionen des unternehmerischen Alltags zu handhaben. Letztere bringen bisweilen die Versuchung mit sich, von der Ausrichtung auf die langfristige Gewinnmaximierung zugunsten kurzfristiger Gewinnerzielung abzuweichen. Zudem wäre es naiv zu glauben, dass sich etwa höhere Umwelt- oder Sicherheitsstandards für Unternehmen stets lohnen und dass die damit verbundenen Kosten durch höhere Produktpreise immer ausgeglichen werden können. Auch ist im Vorfeld nicht immer eindeutig bestimmbar, wo problematische Formen der Gewinnerzielung beginnen.

Für Unternehmen ergibt sich hieraus die Verantwortung, ein effizientes und zugleich verantwortungsvolles (Risiko-)Management zu betreiben. Es gilt, nach Möglichkeiten zu suchen, wie sich der Verzicht auf die Realisierung von problematischen Kurzfristgewinnen oder Kosteneinsparungen für das Unternehmen wertvoll machen lässt. Ansatzpunkte hierfür ergeben sich beispielsweise über Vorteile im Rahmen verbesserter Energie- und Ressourceneffizienz, über die Reduzierung von Arbeitsunfällen und die damit verbundene Senkung von Krankheitstagen oder auch über Motivationseffekte bei Mitarbeitern und daraus resultierende Produktivitätssteigerungen.

Generell ist es zweckmäßig, nicht nur nach Kosteneinsparungen Ausschau zu halten, sondern ebenso nach Investitionsmöglichkeiten. So kann es eine Investition darstellen, nicht alle Möglichkeiten oder Risikogrenzen zur Kostenreduzierung auszureizen, sondern bewusst belastbare Puffer zu etablieren. Eine solche Pufferwirkung geht etwa von **Mindeststandards** mit eindeutig hinterlegten Zahlen aus. Beispiele hierfür sind die Definitionen von maximalen Wochenarbeitszeiten, maximalen Responsezeiten

KAPITEL 3

CSR als Managementherausforderung

auf Kundenreklamationen, maximalen Wartungsintervallen oder maximalen Schadstoffemissionen. Es ist zu betonen, dass die Idee der Mindeststandards darin liegt, dass diese unbedingte Gültigkeit haben und damit nicht individuell zur Disposition stehen. Die Herausforderung besteht darin, die Unbedingtheit organisatorisch über die Wertschöpfungskette hinweg sicherstellen zu können.

Mindeststandards sind zu verstehen als die Operationalisierung der Nichtschädigungs-Verantwortung von Unternehmen, das heißt, sie ermöglichen die Definition dessen, was Unternehmen nicht tun sollten. Der große Vorteil von Mindeststandards liegt in ihrer Einfachheit und Robustheit für den unternehmerischen Alltag. Mindeststandards werden so zu einer standardisierten Antwort auf den Umgang mit Konfliktfeldern. Sie sind darauf ausgerichtet, im Dienst des nachhaltigen Unternehmenserfolgs bestimmte Gewinne nicht zu realisieren. Es sei dabei noch einmal betont, dass hierbei nicht der Verzicht als solcher im Mittelpunkt steht, sondern die Investition in die Ermöglichung der langfristigen Gewinnerzielung. Die Implementierung von Mindeststandards spannt gewissermaßen ein Sicherheitsnetz für den unternehmerischen Alltag auf, da bestimmte Risiken von vornherein begrenzt und damit Vermögenswerte geschützt werden. Insofern lassen sich Mindeststandards auch verstehen als Versicherungsprämie für die Bedingungen des langfristigen Unternehmenserfolgs.

Indes ist es nicht einfach zu bestimmen, welches Niveau die Mindeststandards konkret haben sollten. Dies hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab und ist zudem unternehmensspezifisch. Dennoch erscheint die folgende Daumenregel im Sinne einer Minimumorientierung sinnvoll: **Unternehmen sollten immer bessere Mindeststandards als ihre Wettbewerber haben.**

Diese Daumenregel wird besonders bei Konfliktfeldern relevant, die von einzelnen Unternehmen nicht in anreizkompatibler Weise aufgelöst werden können. Dies ist vor allem dort der Fall, wo verbindliche oder

faktisch durchsetzbare Regeln und Gesetze fehlen. In derartigen Situationen stößt die Verantwortung von Unternehmen an ihre Belastungsgrenze, da CSR institutionelle Defizite nur bedingt ausgleichen kann. Im Fall eines unzureichenden institutionellen Umfelds sollten Unternehmen den Ansatz verfolgen, nicht negativ aufzufallen, das heißt, nicht das schlechteste Unternehmen in ihrer Branche zu sein. Unternehmen sollten aber damit rechnen, dass auch ihre Wettbewerber eine solche Strategie verfolgen, sodass Mindeststandards kontinuierlich nach oben anzupassen sind.

Die Ausführungen haben gezeigt, warum CSR eng mit dem Management von Konfliktfeldern verbunden ist und welche Vorteile es für Unternehmen hat, wenn sie mit Konfliktfeldern verantwortlich umgehen. Abschnitt 3.3 nimmt die Frage in den Blick, wie Unternehmen eine solche Verantwortung organisieren können.

3.3 Die Organisation von Verantwortung

Unternehmen stehen vor der Herausforderung, CSR unternehmensintern zu verankern. Da Unternehmen durch die Handlungen ihrer Mitarbeiter nach außen repräsentiert werden, sind Mechanismen zu etablieren, welche die Mitarbeiter dazu anhalten, verantwortungsbewusst zu agieren. Letztlich entscheidet der einzelne Mitarbeiter darüber, ob Gewinne in verantwortlicher Weise realisiert werden. So liegt es etwa im Handlungsspielraum des Einzelnen, wie mit berechtigten Kundenreklamationen umgegangen wird, ob die Sicherheitsprüfungen gewissenhaft durchgeführt oder Mindeststandards eingehalten werden.

Zur Förderung einer verantwortungsvollen Wertschöpfung bedarf es zunächst der Etablierung von entsprechenden Spielregeln. Spielregeln sind dabei zu verstehen als Instrumente, welche sicherstellen sollen, dass Mitarbeiter im Einklang mit den Unternehmenszielen – hier der verantwortungsvollen Wertschöpfung – agieren. Beispiele für solche Spiel-



regeln sind Aufgaben- und Stellenbeschreibungen, Verhaltenskodizes, Richtlinien, Prozessdefinitionen, Compliance- oder Anreiz- und Sanktionssysteme. CSR umfasst sowohl die Identifizierung und Implementierung von geeigneten Spielregeln als auch das **Management von Inkonsistenzen.**

Inkonsistenzen liegen dann vor, wenn die existierenden Spielregeln widersprüchliche Signale und Handlungsanweisungen an die Mitarbeiter senden. Nicht selten gibt es Spielregeln, welche der Übernahme von Verantwortung entgegenstehen. So kann zwar der Verhaltenskodex bestimmte Verhaltensweisen vorschreiben oder verbieten, gleichzeitig können aber Vergütungssysteme Anreize liefern, diese Spielregeln zu umgehen. Beispielsweise kann die ausschließliche Kopplung von variablen Vergütungen an kurzfristige Erfolge dazu führen, dass Mitarbeiter

Entscheidungen treffen, ohne langfristige Auswirkungen zu berücksichtigen. Entsprechend bestehen in solchen Fällen auch Anreize, problematische Kurzfristgewinne auf Kosten von Vermögenswerten wie Vertrauenswürdigkeit, Integrität oder Reputation zu realisieren.

Es ist eine wesentliche Voraussetzung für die interne Verankerung von CSR, dass verantwortungsbewusstes Verhalten für die Mitarbeiter vorteilhaft ist oder ihnen wenigstens nicht zum Nachteil gereicht. Langfristig wird kein Mitarbeiter verantwortungsvoll entscheiden, wenn er davon ausgehen muss, hierdurch individuelle Nachteile zu erfahren – etwa weil seine Prämien sinken, dies für seine Beförderung schädlich ist oder das Standing bei den Kollegen schwindet. Umgekehrt lässt sich Verantwortungsübernahme durch die Etablierung von entsprechenden Anreizen fördern. Beispiele hierfür sind die Integration von CSR-Kriterien bei der Bestimmung von variablen Vergütungen, unternehmensinterne Auszeichnungen für vorbildliches Verhalten oder aber persönliche Wertschätzung durch Vorgesetzte.

Gleichwohl ist auch dies allein noch nicht ausreichend, um verantwortungsvolles Handeln sicherzustellen. Verantwortung lässt sich nicht allein durch Spielregeln erzwingen, sondern ist letztlich im Unternehmen zu leben. Es bedarf einer Unternehmenskultur, welche dienlich und förderlich für CSR ist. Die Unternehmenskultur kann als die DNA eines Unternehmens verstanden werden, von der maßgeblich das unternehmerische Selbstverständnis und das Verhalten der Unternehmensmitglieder abhängen. Ohne eine passende Unternehmenskultur kann CSR intern kaum zur Geltung gebracht werden. Dies zeigte sich etwa bei dem US-amerikanischen Konzern Enron, der jahrelang als Unternehmen mit hervorragenden Spielregeln galt; die Ethikkodizes von Enron wurden bisweilen als globale Benchmark angesehen. Allerdings konnten die Spielregeln für die Mitarbeiter aufgrund der Unternehmenskultur keine Handlungsrelevanz entfalten. Ein ehemaliger Mitarbeiter fasste die Unternehmenskultur von Enron wie folgt zusammen: "You can break the rules, you

KAPITEL 3

CSR als Managementherausforderung

can cheat, you can lie, but as long as you make money, it's all right."

Die Unternehmenskultur beeinflusst nicht nur den Umgang mit Spielregeln, sondern fungiert zugleich als eine Art Kompass, das heißt, sie liefert Orientierungspunkte für Entscheidungen. Im unternehmerischen Alltag existieren immer wieder Situationen, die nicht durch Spielregeln erfasst sind. Dies wird bereits dadurch bedingt, dass es unmöglich ist, für jeden denkbaren Anwendungsfall im Vorfeld konkrete Spielregeln aufzustellen. Hinzu kommt, dass es unternehmerisch sinnvoll ist, Mitarbeitern Handlungsspielräume zu gewähren, da hierdurch Kreativitätspotenziale freigesetzt werden können. Die Unternehmenskultur strukturiert den Umgang mit Handlungsspielräumen vor, da sie Hinweise liefert, welche Erwartungen an die Mitarbeiter gestellt werden und welche Aspekte bei der Entscheidungsfindung zu berücksichtigen sind. Insofern kann eine Unternehmenskultur auch unterstützend wirken, Konflikte frühzeitig zu erkennen und mit diesen verantwortungsvoll umzugehen.

Unternehmenskultur ist etwas, was sich über Jahre in einem Unternehmen entwickelt hat und sich daher nicht von heute auf morgen beliebig gestalten lässt. Gleichwohl gibt es Möglichkeiten, auf eine gute Unternehmenskultur hinzuwirken. Eine zentrale Rolle spielt hierbei das Verhalten der Unternehmensführung. Eine Unternehmensführung, die immer wieder

in Worten und Taten die Bedeutung von CSR zeigt, fördert die Integration von Verantwortung in die – sinnbildlich gesprochen – DNA des Unternehmens. Verantwortung wird damit gewissermaßen zur Selbstverständlichkeit. Zudem trägt eine solche Unternehmensführung dazu bei, dass unternehmensintern die Akzeptanz von CSR-relevanten Spielregeln gestärkt wird. Angemerkt sei an dieser Stelle, dass CSR keine Chance hat, wenn die Unternehmensführung nicht gänzlich dahintersteht.

Insgesamt zeigen die Ausführungen, dass es sich bei der Organisation von Verantwortung um eine genuine Managementaufgabe handelt. CSR ist eine ganzheitliche Herausforderung und somit in allen unternehmerischen Funktionsbereichen zur Geltung zu bringen. Je stärker und konsistenter die Verankerung von CSR im Unternehmen erfolgt, desto mehr kann ein Unternehmen hiervon profitieren. Hierzu gehört es auch, die CSR-Anstrengungen nicht am Werkstopfen zu lassen, sondern ebenso Verantwortung für die Zulieferkette zu übernehmen. Letztlich liegt dies im unternehmerischen Interesse, da die Verfehlungen von Zulieferern einem Unternehmen negativ zugerechnet werden können. Hier wird noch einmal deutlich, dass das Management von CSR alles andere als trivial ist. Dies bedeutet aber auch, dass sich durch entsprechendes CSR-Know-how langfristig Vorteile im Wettbewerb generieren lassen, da sich eine gute CSR-Strategie alles andere als schnell und einfach kopieren lässt.

KAPITEL 4

Schlussbemerkung

Vor dem Hintergrund des gesellschaftlichen Vertrauensverlusts in Marktwirtschaft, Unternehmertum und Gewinnorientierung bedarf es Strategien, um die Akzeptanz des marktwirtschaftlichen Systems und seiner Akteure zu stärken. Das hier vorgestellte Verständnis von CSR liefert hierfür fruchtbare und praxistaugliche Orientierungspunkte. Der Mehrwert dieses CSR-Konzepts liegt darin, dass es unternehmerische und gesellschaftliche Interessen gleichzeitig zur Geltung bringt.

Es reicht allerdings nicht aus, wenn Unternehmer sich nur zu ihrer Verantwortung bekennen – sie müssen diese auch immer wieder unter Beweis stellen. Schöne Hochglanzbroschüren sagen nichts über den wahren Stellenwert von CSR im Unternehmen aus und ersetzen nicht die Notwendigkeit, sich mit CSR zu beschäftigen. Unternehmen sind daher gut beraten, wenn sie CSR nicht als Marketinginstrument betrachten, sondern vielmehr als Strategie. Es ist ein riskanter Ansatz, lediglich auf die Kommunikation von

CSR zu fokussieren und dabei die Umsetzung zu vergessen. Unternehmen werden langfristig nur dann von der Übernahme von Verantwortung profitieren, wenn sie sicherstellen können, dass Worte und Taten zusammenpassen.

Grundvoraussetzung hierfür ist, dass Unternehmen bereit sind, entsprechende Investitionen zu tätigen, wobei eine verantwortungsvolle Unternehmensführung eine Vielzahl an solchen Investitionen verlangt. Es liegt im wohlverstandenen Eigeninteresse von Unternehmen, auch solche Investitionen vorzunehmen, die sich mitunter erst Jahre später auszahlen. Eine gute CSR-Strategie ist nicht auf die Erzielung von kurzfristigen Effekten, sondern auf Langfristigkeit und nachhaltigen Erfolg ausgerichtet.



Kapitel 1

Einen Überblick über Hintergründe und Diskussionen zu CSR aus betriebswirtschaftlicher Perspektive liefert die folgende Publikation:

Hansen, Ursula / Schrader, Ulf, 2005, Corporate Social Responsibility als aktuelles Thema der Betriebswirtschaftslehre, in: Die Betriebswirtschaft, 65. Jg., Nr. 4, S. 373–395

Eine weitere Übersicht zur Diskussion um die Verantwortung von Unternehmen findet sich bei:

Beckmann, Markus, 2007, Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship. Eine empirische Bestandsaufnahme der aktuellen Diskussion über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, URL: <http://wcms-neu1.urz.uni-halle.de/download.php?down=2159&elem=1056504> [Stand: 2011-01-30]

Im folgenden Sammelband stehen Positionen von verschiedenen Autoren zum Themenkomplex Unternehmensverantwortung:

Scherer, Andreas G. / Patzer, Moritz (Hrsg.), 2008, Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik, Wiesbaden

Eine Auseinandersetzung mit verschiedenen Begriffen im Kontext von CSR bieten:

Bassen, Alexander / Jastram, Sarah / Meyer, Kathrin, 2005, Corporate Social Responsibility. Eine Begriffserläuterung, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 6. Jg., Nr. 2, S. 231–236

Die folgende Studie zeigt die Sichtweise von Unternehmen auf das Thema Unternehmensverantwortung:

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), 2005, Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Dokumentation einer Unternehmensbefragung der Bertelsmann Stiftung, URL: http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-3CC3E52C-B1A80685/bst/Unternehmensbefragung_CSR_200705.pdf [Stand: 2011-01-30]

Kapitel 2

Abschnitt 2.1

Eine gänzlich andere als die hier vertretene Position zum Verhältnis von Gewinnerzielung und Verantwortung beziehungsweise allgemein von Moral und Eigeninteresse vertritt:

Ulrich, Peter, 2010, Zivilisierte Marktwirtschaft. Eine wirtschaftsethische Orientierung, Bern

Im Mittelpunkt der folgenden Publikation stehen die gesellschaftliche Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil und Implikationen für das Verhältnis von Gewinn und Moral in der modernen Gesellschaft:

Suchanek, Andreas, 2007, Ökonomische Ethik, 2. Auflage, Tübingen

Eine unternehmensethische Abhandlung mit Betonung der dialogorientierten Vermittlung zwischen Gewinn und Verantwortung liefern:

Steinmann, Horst / Löhr, Albert, 2004, Grundlagen der Unternehmensethik, 2. Auflage, Stuttgart

Abschnitt 2.3

Auch wenn schon etwas älter, so liefert diese Arbeit nach wie vor eine lesenswerte Theorie über wirtschaftliche Zusammenhänge:

Smith, Adam, 1776 [1978], Der Wohlstand der Nationen, München

Die Inhalte des zuvor genannten Werks können sich jedoch erst dann voll entfalten, wenn der Zusammenhang zu folgender Publikation hergestellt wird:

Smith, Adam, 1759 [2010], Theorie der ethischen Gefühle, Hamburg

Die gesellschaftliche Bedeutung der Gewinnerzielung wird in der folgenden Arbeit herausgearbeitet und mit CSR in Verbindung gebracht:

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

Eine Adaption des Zusammenspiels zwischen gesellschaftlichen Interessen und unternehmerischer Gewinnerzielung auf die forschende Pharmaindustrie liefern:

Suchanek, Andreas / Lin-Hi, Nick, 2007, Corporate Responsibility in der forschenden Arzneimittelindustrie; in: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, Themenheft Gesundheitsökonomie, Bd. 227, Nr. 5–6, S. 547–562

Eine Auseinandersetzung mit Vorurteilen gegen die Marktwirtschaft sowie eine Begründung für die gesellschaftliche Vorteilhaftigkeit und die institutionellen Voraussetzungen der Marktwirtschaft sind zu finden bei:

Homann, Karl, 2007, Ethik in der Marktwirtschaft, RHI-Position, Nr. 3, München

Kapitel 3

Abschnitt 2.4

Eine kritische Position zu CSR im Allgemeinen liefert:

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

Eine ausführliche Kritik an der Verbindung von Unternehmensverantwortung und guten Taten übt:

Lin-Hi, Nick, 2010, The problem with a narrow-minded interpretation of CSR: Why CSR has nothing to do with philanthropy, in: Journal of Applied Ethics, Vol. 1, No. 1, S. 79–95

Ein Plädoyer für ein wohlütiges CSR-Verständnis kann nachgelesen werden bei:

Porter, Michael E. / **Kramer**, Mark R., 2002, The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, in: Harvard Business Review, Vol. 80, No. 12, S. 56–69

Abschnitt 3.1

Mit Bezug zur Leitidee des ehrbaren Kaufmanns werden in dieser Broschüre die Bedeutung von Vertrauen und damit verbundene Implikationen für unternehmerische Verantwortung verdeutlicht:

Lin-Hi, Nick, 2010, Der ehrbare Kaufmann: Tradition und Verpflichtung, in: IHK Nürnberg (Hrsg.), Der ehrbare Kaufmann, S. 4–21, URL: <http://www.ihk-nuernberg.de/nbg/media/PDF/Publikationen/Hauptgeschaeftsfuehrung/Ehrbarer-Kaufmann.pdf> [Stand: 2011-01-30]

Auch die folgende Publikation verknüpft das Thema Unternehmensverantwortung mit dem ehrbaren Kaufmann:

Klink, Daniel, 2008, Der Ehrbare Kaufmann. Das ursprüngliche Leitbild der Betriebswirtschaftslehre und individuelle Grundlage für die CSR-Forschung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 78. Jg., Special Issue 3/2008, S. 57–79

Abschnitt 3.2

Eine Klassifizierung von Konfliktfeldern und hiermit verbundene Implikationen für unternehmerische Verantwortung finden sich bei:

Lin-Hi, Nick / **Suchanek**, Andreas, 2011, Corporate Social Responsibility als Integrationsherausforderung. Zum systematischen Umgang mit Konflikten zwischen Gewinn und Moral, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 81. Jg., Special Issue 1/2011, S. 63–91

Die theoretische Fundierung für die Nichtschadigungs-Verantwortung und für Mindeststandards legt dar:

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

Eine Abhandlung zur Vorteilhaftigkeit des Verzichts auf bestimmte Handlungsoptionen liefern:

Beckmann, Markus / **Pies**, Ingo, 2007, Freiheit durch Bindung. Zur ökonomischen Logik von Verhaltenskodizes, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 59. Jg., Nr. 5, S. 615–664

Abschnitt 3.3

Die Bedeutung von gelebten Werten in Unternehmen für nachhaltigen Unternehmenserfolg wird herausgearbeitet von:

Suchanek, Andreas / **Broock**, Martin von, 2008, Wertemanagement und Konsistenz, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Wertemanagement und Wertschöpfung in Unternehmen. Fallstudien international erfolgreicher Unternehmen, Gütersloh, S. 17–54

Eine Abhandlung zur Verantwortung von Unternehmen mit besonderem Fokus auf die Organisation von CSR bietet:

Wieland, Josef, 2004, Die Ethik der Governance, 3. Auflage, Marburg

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

© 2011 ROMAN HERZOG INSTITUT e. V.
ISSN 1863-3978 / ISBN 978-3-941036-21-5
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: ROMAN HERZOG INSTITUT e. V., Fotolia

Die Studie ist beim Herausgeber kostenlos erhältlich.