

Eine ordonomische Perspektive

DIE PROFESSIONALISIERUNG VON CSR IN THEORIE UND PRAXIS

Markus Beckmann / Alexandra von Winning

Eine ordonomische Perspektive

DIE PROFESSIONALISIERUNG VON CSR IN THEORIE UND PRAXIS

Markus Beckmann / Alexandra von Winning

Inhalt

	Seite
Vorwort	4
1 Einleitung	6
2 Die ordonomische Perspektive: Basisspiel, Metaspiel und Meta-Metaspiel	7
2.1 Das Basisspiel sozialer Interaktionen	8
2.2 Das Metaspiel der Regelsetzung	9
2.3 Das Meta-Metaspiel der Regelfindung	10
3 CSR als Win-win-Heuristik	12
3.1 Wertschöpfung als gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen im Basisspiel	12
3.2 Zwei alternative CSR-Verständnisse zum Umgang mit Konflikten	13
3.3 Win-lose versus Win-win im ordonomischen Drei-Ebenen-Schema	15
3.4 Win-win als unternehmerische Problemlösungsheuristik	17
4 Professionalisierte CSR als Bindungsmanagement	20
4.1 Dilemmastrukturen als Win-win-Potenziale im Basisspiel	20
4.2 Bindungsstrategien für Win-win-Lösungen im Metaspiel	22
4.3 Konsequenzen für Unternehmen, Organisationen und Staaten im Meta-Metaspiel	24
4.4 Professionalisierung eines auf Wertschöpfung fokussierten Selbstbindungsmanagements	26
5 CSR in der Praxis: das Bindungsmanagement von Neumarkter Lammsbräu	28
5.1 Strategie der Selbstbindung	29
5.2 Strategie der Bindungsservices	31
6 Reiseabschnitte zur Professionalisierung von CSR in der Praxis	33
6.1 Ausrichtung des Kompasses	33
6.2 Kartierung der (Stakeholder-)Landschaft	35
6.3 Entwurf eines Reiseplans	38
6.4 Das Reisen zur Gewohnheit machen	39
Literatur	45
Die Autoren	48

Vorwort



In der öffentlichen Diskussion ist die Frage nach der Reichweite der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen ein zentrales Thema. Um dem fortschreitenden Vertrauens- und Akzeptanzverlust der Sozialen Marktwirtschaft und der Unternehmen zu begegnen, bekennen sich viele Unternehmen zu Corporate Social Responsibility (CSR). Problematisch hieran ist allerdings, dass es bislang keine einheitliche Konzeption von CSR gibt, die theoretisch belastbar ist und zugleich der Praxis Orientierung geben kann.

Mit seiner Publikationsreihe zum Thema CSR möchte das Roman Herzog Institut dazu beitragen, diese konzeptionellen Defizite abzubauen. So greift die vorliegende RHI-Position bei der Beantwortung der Fragen, was CSR-Aktivitäten bewirken und wie diese in der Praxis sinnvoll organisiert und professionalisiert werden können, zum einen auf die aktuelle CSR-Theorie, zum anderen aber auch auf die anwendungsorientierte Sicht der CSR-Praxis zurück.

Markus Beckmann und Alexandra von Winning zeigen auf, dass es sinnvoll ist, die CSR-Debatte nicht als Reaktion auf einzelne Skandalfälle unternehmerischen Fehlverhaltens zu begreifen, sondern mit Blick auf den Normalfall unternehmerischen Handelns zu führen. Unternehmen erfüllen in der Marktwirtschaft eine elementar wichtige Funktion: Sie organisieren gesellschaftliche Wertschöpfung, indem sie viele Gruppen – angefangen bei den Konsumenten über die Beschäftigten und Zulieferer bis hin zu Geldgebern – so zusammenführen, dass sich alle besserstellen können. Dieser Beitrag zur Wertschöpfung, den die Unternehmen mit ihrem Kerngeschäft leisten, macht ihre grundlegende gesellschaftliche Verantwortung aus.

Allerdings gibt es Situationen, in denen das Zusammenspiel der verschiedenen Seiten durch Konflikte dominiert wird. Daher zeigen die Autoren, wie Unternehmen eine aktive Rolle einnehmen können, um durch bessere Spielregeln solche Konflikte zum Vorteil aller zu überwinden. Ein so verstandenes aktives CSR-Engagement ist produktiv für die Gesellschaft, aber auch produktiv für die Unternehmen. Und es lässt sich professionell organisieren. Unternehmen und ihre Führungskräfte können gezielt Fähigkeiten aufbauen, um relevante gesellschaftliche Anliegen aufzugreifen und mit ihrem Kerngeschäft zu verbinden.

Schließlich verdeutlichen die Autoren, wie wichtig es ist, dass gerade die Unternehmensleitungen in der Lage sind, im öffentlichen Diskurs kompetent die Funktionsweise der Sozialen Marktwirtschaft zu erklären und für den ethischen Gehalt unserer Wirtschaftsordnung einzutreten. Im Klartext bedeutet dies jedoch auch, dass Führungskräfte dazu zusätzlicher Kompetenzen bedürfen, die bislang nur unzureichend in der herkömmlichen Volks- und Betriebswirtschaftslehre vermittelt werden.

Umso wichtiger ist es, dafür zu plädieren, dass wirtschaftsethische Lerninhalte flächendeckend Einzug in die Hochschulen halten, um die künftigen Führungskräfte auf die zunehmend komplexeren Herausforderungen von morgen vorzubereiten.



Prof. Randolph Rodenstock

Vorstandsvorsitzender des Roman Herzog Instituts e.V.

Einleitung

Die entstehende Weltgesellschaft sieht sich mit einer ganzen Reihe von schwierigen und ernsten Herausforderungen konfrontiert. Die Liste der Probleme ist lang: Sie reicht von Hunger und Armut über Klimawandel und Umweltverschmutzung bis hin zu Menschenrechtsverletzungen, zur mangelhaften Einhaltung von Sozialstandards, zu Pandemien wie Aids oder zu Governanceproblemen wie Korruption. Den Bemühungen von Unternehmen, solche Herausforderungen in Angriff zu nehmen und dauerhaft tragfähige Problemlösungen zu entwickeln, wird mit dem Begriff Corporate Social Responsibility (CSR) Ausdruck verliehen.

Doch wie ernst ist es Unternehmen mit solchen CSR-Aktivitäten? Was vermögen sie zu bewirken? Können Unternehmen sich selbst zu Verantwortung verpflichten oder braucht es dazu den Zwang durch Politik und Zivilgesellschaft? Und wie kann CSR in der Praxis sinnvoll organisiert und professionalisiert werden?

Das Ziel des vorliegenden Beitrags ist es, diese Fragen sowohl aus der Perspektive der aktuellen CSR-Theorie als auch aus der anwendungsorientierten Sicht der CSR-Praxis aufzugreifen. Aus beiden Blickwinkeln soll beleuchtet werden, wie durch CSR auf systematische Weise Win-win-Potenziale für Unternehmen und die Gesellschaft gefunden und erschlossen werden können. Die Argumentation erfolgt hierzu in fünf Schritten: Kapitel 2 führt zunächst kurz in die Theorieperspektive der Ordonomik ein, die diesem Beitrag zugrunde liegt. Kapitel 3 wendet diese ordonomische Perspektive sodann an, um CSR als eine Win-win-orientierte Problemlösungsheuristik zu skizzieren. Kapitel 4 leitet aus der Theorie Ansatzpunkte für eine Professionalisierung unternehmerischer CSR-Aktivitäten ab. Kapitel 5 illustriert ein solches erfolgreiches CSR-Management an einem Praxisbeispiel. Kapitel 6 entwickelt abschließend ein Konzept, wie sich ein professionelles CSR-Management in der unternehmerischen Praxis umsetzen lässt.

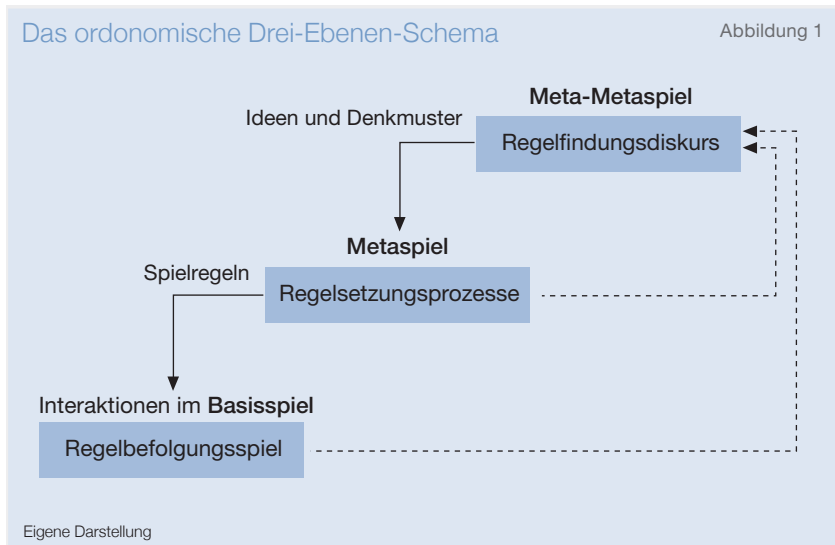
Die ordonomische Perspektive: Basisspiel, Metaspiel und Meta-Metaspiel

Unter dem Stichwort CSR werden Unternehmen mit vielfältigen Erwartungen konfrontiert. Diesen Erwartungen zu begegnen, stellt für die Führungskräfte eines Unternehmens eine reale Managementherausforderung dar. CSR ist ein echtes Praxisproblem. Theorie kann in dieser Situation helfen, die Komplexität dieser Herausforderungen zu reduzieren und Lernprozesse für die Praxis anzuleiten. Allerdings gibt es nicht „die“ etablierte CSR-Theorie, sondern eine Vielzahl zum Teil sehr unterschiedlicher CSR-Konzepte. Diese Vielfalt ist nicht Gegenstand der vorliegenden Publikation. Vielmehr nimmt die folgende Darstellung die spezifische Perspektive des sogenannten ordonomischen Ansatzes ein. Zunächst geht es in Kapitel 2 darum, die ordonomische Theorieperspektive in ihren Grundzügen vorzustellen, um dann in Kapitel 3 Folgerungen für ein ordonomisches CSR-Verständnis zu skizzieren.

Die Ordonomik ist ein noch junger Forschungsansatz, der sich als eine Weiterentwicklung der ordnungsethischen Tradition versteht.¹ Wie der erste Wortteil **Ordo** zum Ausdruck bringt, fokussiert die Ordonomik in besonderer Weise auf die Bedeutung von Ordnungen, und zwar in zweierlei Hinsicht: Einerseits geht es ihr um die institutionelle Ordnung, also um jene Spielregeln, die soziale Interaktionen kanalisieren. Andererseits geht es ihr gleichermaßen um die semantische Ordnung, also um die Ideen und die Ordnung des Denkens, die bestimmen, wie gesellschaftliche Probleme beschrieben, erklärt und bewertet werden. Wie der zweite Wortteil **nomik** ausdrückt, greift die Ordonomik dabei in ihrer Analyse auf das Rational-Choice-Instrumentarium der Ökonomik zurück und erklärt soziale Phänomene aus dem Handeln individueller Akteure.

Wie lässt sich mit dieser allgemeinen ordonomischen Theorieperspektive die spezielle Frage nach der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen beleuchten? Eine erste Antwort kann anhand eines einfachen Drei-Ebenen-Schemas entwickelt werden, das Abbildung 1 grafisch illustriert. Das ordonomische Drei-Ebenen-Schema unterscheidet drei Arenen sozialer Interaktion, nämlich erstens das Basisspiel der Regelbefolgung, zweitens das Metaspiel der Regelsetzung und drittens das Meta-Metaspiel der Regelfindung. Diese analytische Unterscheidung gilt es nun zu erläutern.

¹ Der ordnungsethische Ansatz geht ursprünglich auf Karl Homann zurück (Homann, 1990; 2002; 2003; als Überblick Pies et al., 2008). Mittlerweile gibt es eine beträchtliche Anzahl von Publikationen, die ordnungsethisch ausgerichtet sind (Habisch, 2008; Hirsch/Meyer, 2009; Lin-Hi, 2009; Lin-Hi/Suchanek, 2011; Lütge, 2007; Schönwälder-Kuntze, 2008; Suchanek, 2007; Waldkirch et al., 2009). Aus dieser Denkschule heraus hat sich ein spezifisch ordonomisches Forschungsprogramm entwickelt, das in besonderer Weise die Wechselwirkungen von Sozialstruktur (Institutionen) und Semantik (Ideen) in den Blick nimmt (Pies, 2009a; 2009b; Beckmann, 2010).



2.1 Das Basisspiel sozialer Interaktionen

Mit dem Konzept des Basisspiels erfasst die Ordonomik die ganz alltäglichen, wiederkehrenden sozialen Interaktionen, die wir überall beobachten können, sei dies im Sport, in der Politik oder in der Wirtschaft, sei dies zwischen oder innerhalb von Unternehmen. Die Ordonomik interpretiert all diese Interaktionen als ein soziales Zusammenspiel, das sich dadurch entfaltet, dass die jeweils beteiligten Spieler – die Unternehmen, die Mitarbeiter, die Konsumenten, die Politiker etc. – versuchen, für sich möglichst gute Spielzüge zu wählen. Modelliert wird also, dass die Spieler jeweils Gründe haben zu tun, was sie tun: Sie streben an, ihre Ziele angesichts der verfügbaren Mittel und geltenden Restriktionen bestmöglich zu erreichen.

Mit diesem Gedanken verbindet sich eine wichtige Konsequenz. Denn je nach Art des Spiels gelten zum Teil sehr unterschiedliche Spielregeln, das heißt andere Restriktionen und Mittel, unter deren Berücksichtigung die Spieler ihre Spielzüge wählen. Die Folge: Je nach Art der Spielregeln können sich auf der Ebene des Basisspiels ganz verschiedene Ergebnisse einstellen. So kann das Basisspiel der Wirtschaft in einem Fall zu gesellschaftlich erwünschten Ergebnissen führen, beispielsweise zu Innovation, Wirtschaftswachstum oder günstigen Preisen bei hoher Qualität. Das Zusammenspiel derselben Spieler kann im Basisspiel aber auch gesellschaftlich unerwünschte Ergebnisse hervorbringen, beispielsweise Arbeitslosigkeit oder Umweltverschmutzung.

Für das Basisspiel gilt mit anderen Worten, dass viele relevante Ergebnisse des sozialen Zusammenspiels nicht direkt auf die Ziele der Spieler zurückzuführen sind, sondern sich vielmehr indirekt als – oftmals nicht beabsichtigte – Nebenfolge der individuellen Spielzüge ergeben. Dass soziale Gruppenergebnisse, ordonomisch betrachtet, als die nicht intendierten Folgen des intentionalen Handelns vieler einzelner Akteure entstehen, zeigt sich besonders deutlich mit Blick auf negative Gruppenergebnisse. Kaum ein Konsument fliegt in den Urlaub, um durch seine Emissionen die Polkappen zum Schmelzen zu bringen. Niemand fährt auf die Autobahn, um Stau zu verursachen. Ebenso wenig tankt man Benzin, um durch die Nachfrage die Preise an den Zapfsäulen zu erhöhen. Kein Fischereiunternehmen fängt Fische, um die Fischbestände zum Zusammenbruch zu bringen. Und niemand verfolgt bewusst das Ziel, die Arbeitslosigkeit zu erhöhen. Aber auch gesellschaftlich wünschenswerte Entwicklungen ergeben sich oftmals, ohne dass sie von den handelnden Akteuren gezielt angestrebt werden. So bieten beispielsweise Telefonanbieter beim Wettbewerb um Marktanteile immer günstigere Telefonatarife an, obwohl sie eigentlich ein Interesse daran hätten, möglichst hohe Preise zu erzielen. Nicht die unmittelbaren Ziele der Spieler sorgen somit maßgeblich für die gesellschaftlich relevanten Ergebnisse, sondern dies erledigt die Logik des sozialen Basisspiels.

Anders formuliert führt eine ordonomische Betrachtung Errungenschaften und Probleme im Basisspiel nicht primär auf die Handlungsgesinnungen der Spieler, sondern auf die Handlungsbedingungen des Spiels zurück. Die Analyse lautet nicht: In einer Branche, die mit Korruptionsproblemen kämpft, sind die Menschen schlecht, während in einer sauberen Branche bessere Menschen arbeiten. Die Ordonomik fokussiert nicht auf die individuelle Moral der Spieler, sondern auf die moralische Qualität des sozialen Spiels. Es geht um die Frage, ob die gemeinsamen Spielregeln die Spieler in die Lage versetzen, in ihrem Zusammenspiel gesellschaftlich erwünschte oder unerwünschte Gruppenergebnisse zu erzielen. Ins Zentrum rücken damit jene Prozesse, in denen die Spielregeln des Basisspiels gestaltet, reformiert und weiterentwickelt werden. Diese Regelsetzungsprozesse sind Gegenstand des Metaspiels, das nun betrachtet wird.

2.2 Das Metaspiel der Regelsetzung

Im Basisspiel optimieren die Spieler ihre Spielzüge innerhalb gegebener Spielregeln. Mit dem Konzept des Metaspiels nimmt die Ordonomik hingegen all jene Regelsetzungsprozesse in den Blick, welche die Spielregeln für das Basisspiel vorgeben, weiterentwickeln und reformieren. Betrachtet man die Wirtschaft als das Basisspiel ökonomischer Interaktionen, so ließe sich in diesem Sinne die Politik als jenes Metaspiel betrachten, das durch seine gesetzgeberischen Aktivitäten wichtige Rahmenbedingungen für wirtschaftliches Handeln (Basisspiel) gestaltet. Aber auch die Verabschie-

derung und Umsetzung von Branchenvereinbarungen oder gemeinsamen Standards durch die Unternehmen einer Industrie lässt sich als Regelsetzungs-Metaspiel für das wirtschaftliche Basisspiel betrachten. Unternehmen, die sich zu einem Verhaltenskodex verpflichten, partizipieren auf diese Weise ebenfalls auf der Ebene des Metaspiels an der Gestaltung der Spielregeln. Metaspiele der Regelsetzung finden somit überall statt, wo für nachfolgende Interaktionen die Rahmenbedingungen gestaltet werden. Beispiele dafür sind, wenn im Unternehmen die Betriebsverfassung etabliert oder verändert wird, wenn Zielvereinbarungs- und Entlohnungssysteme eingeführt und weiterentwickelt werden oder wenn im Team gemeinschaftlich vereinbart wird, nach welchen Prinzipien man sich Feedback geben möchte. In all diesen Fällen geht es nicht darum, ein gegebenes Spiel möglichst gut zu spielen, sondern das soziale Interaktionsspiel als solches weiterzuentwickeln.

2.3 Das Meta-Metaspiel der Regelfindung

Im Metaspiel geht es um jene Regelsetzungsprozesse, die zur Gestaltung der Rahmenbedingungen des Basisspiels beitragen. Aber neue Regeln fallen nicht einfach vom Himmel. Ob es zu gelingenden Regelsetzungsprozessen kommt, hängt vielmehr entscheidend davon ab, wie die relevanten Spieler ihre gemeinsame Spielsituation wahrnehmen und wie sie diese Situation erklären und bewerten. Aus diesem Grund sensibilisiert die Ordonomik für die Bedeutung einer dritten Ebene, nämlich die Ebene des sozialen Meta-Metaspiels. Gegenstand des Meta-Metaspiels sind jene gesellschaftlichen Diskurse, in denen die Akteure ein geteiltes Spielverständnis entwickeln, Probleme im Basisspiel identifizieren und auf dieser Grundlage gemeinsame Interessen daran ausloten, vorhandene Probleme durch reformierte Spielregeln besser in den Griff zu bekommen und sich dadurch wechselseitig besserzustellen. So betrachtet geht es im Meta-Metaspiel um einen Diskurs zur Regelfindung. Diese Regelfindungsdiskurse sind aus mindestens zwei Gründen von Wichtigkeit:

Erstens lassen sich viele Regeln nicht im Alleingang von nur einem Spieler ändern. In vielen Fällen ist es entscheidend, alle wichtigen Akteure mit ins Boot zu holen. Wenn es beispielsweise darum geht, das Problem der Korruption in einer bestimmten Branche anzugehen, müssen die Regeln für alle wichtigen Unternehmen geändert werden. Dies gelingt nur, wenn jedes Unternehmen die Vorteilhaftigkeit der Reform versteht und weiß, dass es sich durch eine gemeinsame Regelreform nicht individuell schlechterstellen wird. Hierzu bedarf es gemeinsamer Regelfindungsdiskurse.

Zweitens bedarf es auch dann gemeinsamer Regelfindungsdiskurse, wenn eine Regel scheinbar im Alleingang von nur einem Spieler geändert werden kann. Denn Spielregelreformen können ihr prinzipielles Potenzial nur dann voll entfalten, wenn die be-

troffenen Spieler den Sinn der Regeln verstehen und diese als legitim anerkennen. So kann eine Unternehmensleitung zwar per Dekret einen Verhaltenskodex von oben herab verordnen. Seine Funktion wird er jedoch nur dann erfüllen können, wenn sich auch die Mitarbeiter darin wiederfinden und die Regeln als sinnvoll unterstützen. Regeln müssen im Sinne einer Begründungskultur auch kritischen Nachfragen Auskunft geben können. Im Meta-Metaspiele geht es daher um die Dialogfähigkeit eines Unternehmens, mit seinen Kunden, Mitarbeitern, Zulieferern, Geldgebern, Anwohnern und anderen Stakeholdern in einen konstruktiven Diskurs treten zu können.

CSR als Win-win-Heuristik

Worin besteht die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen? Wie kann eine Konzeption von Corporate Social Responsibility skizziert werden? Zur Beantwortung dieser Fragen lässt sich das soeben eingeführte ordonomische Drei-Ebenen-Schema wie folgt anwenden.

3.1 Wertschöpfung als gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen im Basisspiel

Aus gesellschaftlicher Sicht kommt Unternehmen eine elementar wichtige Funktion zu. Im wirtschaftlichen Basisspiel stehen sie vor der Aufgabe, gesellschaftliche Bedürfnisse durch Wertschöpfung zu befriedigen (Mises, 2008, 7 ff.). Unter den Bedingungen des Leistungswettbewerbs versorgen Unternehmen die Bevölkerung kostengünstig mit Waren und Dienstleistungen. Außerdem sorgen sie durch technische und organisatorische Innovationen dafür, dass der allgemeine Lebensstandard – im Hinblick auf materielle wie immaterielle Emanzipationsfortschritte – nachhaltig und auf breiter Front angehoben wird.

Diese Wertschöpfungsfunktion erfüllen Unternehmen nie im Alleingang. Vielmehr erfordern gelingende Wertschöpfungsprozesse die Kooperation ganz unterschiedlicher Stakeholder, angefangen von den Kunden über die Mitarbeiter bis hin zu den Geldgebern. Um diese tagtäglichen Interaktionen geht es im wirtschaftlichen Basisspiel. Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen besteht auf dieser Ebene darin, gelingende Wertschöpfungsk Kooperationen zu realisieren. Unternehmen schöpfen für die Gesellschaft Wert, indem sie auf breiter Front Win-win-Lösungen organisieren.

Dieser Gedanke stößt oftmals auf den Einwand, es sei naiv davon auszugehen, dass unter den Konkurrenzbedingungen auf Märkten Win-win tatsächlich realisierbar sei. Hier liegt jedoch ein grundlegendes Missverständnis vor. Denn gerade in einer wettbewerblich verfassten Marktwirtschaft ist Win-win nicht der Ausnahmezustand, sondern der Regelfall. Die freiwilligen Tauschakte auf einem Markt kommen ja nur dann zustande, wenn die Beteiligten erwarten, sich dadurch individuell besserzustellen. Anders formuliert: Jede freie Interaktion zwischen einem Unternehmen und seinen Investoren, Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten ist Ausdruck der Erwartung, durch sie ein Win-win-Potenzial zu erschließen. Ohne Wertschöpfung – und das heißt: ohne einen Mehrwert für andere zu schaffen – kann kein Unternehmen erfolgreich am Markt bestehen.

Betrachtet man das wirtschaftliche Basisspiel in diesem Sinne als eine Kooperationsveranstaltung zur Befriedigung gesellschaftlicher Bedürfnisse, so ergeben sich wichtige Folgerungen für die Verantwortung von Unternehmen und für ein angemessenes Verständnis des unternehmerischen Gewinnprinzips. Aus ordonomischer Sicht sind Unternehmen Wertschöpfungsagenten im gesellschaftlichen Auftrag. Ihnen kommt die Funktion zu, gesellschaftliche Bedürfnisse zu befriedigen. Nur wenn sie diese Aufgabe erfüllen, können Unternehmen auf funktionierenden Wettbewerbsmärkten eigene Gewinne erwirtschaften. Auf Konkurrenzmärkten sind Gewinne nur in dem Maße möglich, in dem es einem Unternehmen gelingt, bei seinen Kunden eine freiwillige Zahlungsbereitschaft zu mobilisieren, welche die Kosten zur Herstellung der Waren und Dienstleistungen übersteigt. Im Leistungswettbewerb sind Gewinne daher ein Signal – und eine Belohnung! – dafür, dass es dem Unternehmen gelungen ist, zusammen mit seinen Interaktionspartnern, den Stakeholdern, produktive Tauschakte zu organisieren.

Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen schließt die Erzielung von Gewinnen somit nicht aus. Vielmehr können Gewinne ein wichtiger Hinweis darauf sein, dass Unternehmen ihre gesellschaftliche Wertschöpfungsfunktion sinnvoll erfüllen. Dies setzt jedoch voraus, dass im Basisspiel ein funktionierender Leistungswettbewerb zur Entfaltung kommt, der das unternehmerische Gewinnstreben in den Dienst gesellschaftlicher Bedürfnisbefriedigung stellt. Für die große Mehrheit der wirtschaftlichen Interaktionen im Basisspiel beschreibt diese Win-win-Logik den Normalfall unternehmerischen Handelns. Wie aber ist mit jenen Situationen umzugehen, in denen das unternehmerische Gewinnstreben offensichtlich nicht im Einklang mit gesellschaftlichen Anliegen steht? Was passiert, wenn im Basisspiel keine Win-win-Perspektiven, sondern reale Konflikte in den Vordergrund treten? Und welche Folgerungen ergeben sich aus diesen Situationen für die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen? Der folgende Abschnitt vergleicht zwei prominente Denkweisen, um mit diesen Fragen umzugehen.

3.2 Zwei alternative CSR-Verständnisse zum Umgang mit Konflikten

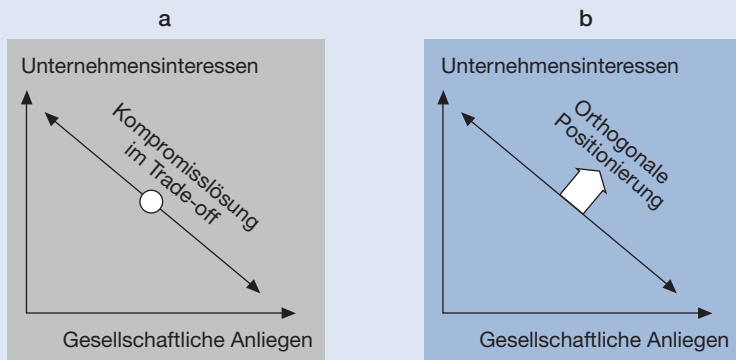
Nimmt man den Gedanken ernst, dass Unternehmen die Funktion zukommt, durch ihre Wertschöpfung vielfältige Bedürfnisse zu befriedigen, wird deutlich, dass die Frage nach der gesellschaftlichen Verantwortung direkt auf das Kerngeschäft der Unternehmen verweist. Durch ihr Kerngeschäft schaffen Unternehmen Wert, indem sie die Wünsche der Konsumenten erfüllen, Mitarbeitern Arbeit geben, Geldgebern eine Investitionsmöglichkeit bieten oder das Angebot ihrer Zulieferer nachfragen. Allerdings können im Umfeld der eigenen Geschäftstätigkeit auch Konflikte auftreten, etwa wenn

das wirtschaftliche Erfolgsstreben zulasten des Umweltschutzes geht, wenn in der Zuliefererkette die Kernarbeitsnormen nicht gewahrt werden oder wenn das Unternehmen in Korruptionspraktiken verwickelt ist, um lukrative Aufträge zu erhalten. Diese Probleme im Kerngeschäft eines Unternehmens verdeutlichen, dass im wirtschaftlichen Basisspiel dysfunktionale Anreize bestehen können, welche die Entfaltung einer wechselseitig vorteilhaften Win-win-Logik verhindern.

Die Frage, wie Unternehmen mit diesen Problemen in ihrem wirtschaftlichen Kerngeschäft umgehen können, steht im Zentrum der Diskussion über Corporate Social Responsibility. Paradigmatisch lassen sich hierbei zwei alternative CSR-Perspektiven unterscheiden, die das Nachdenken über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen ganz unterschiedlich anleiten: ein kompromissorientiertes Win-lose-Denken und ein reformorientiertes Win-win-Denken (Beckmann, 2007). Interpretiert im ordonomischen Drei-Ebenen-Schema, geht es bei diesen zwei Perspektiven um alternative Denkmodelle, die auf der Ebene des Meta-Metaspieles beeinflussen, wie Probleme im unternehmerischen Kerngeschäft beschrieben, rekonstruiert und bewertet werden. Abbildung 2 illustriert beide Denkansätze in einer grafischen Gegenüberstellung.

Win-lose- versus Win-win-Verständnis von CSR

Abbildung 2



Eigene Darstellung

Das kompromissorientierte Win-lose-Denken

Eine weit verbreitete Sichtweise auf CSR sieht die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen darin, Konflikte, die sich im Kerngeschäft zwischen Gewinninteressen des Unternehmens und gesellschaftlichen Anliegen entzünden, durch eine Art Kompromiss zu lösen. Diese Sichtweise greift Konflikte im Basisspiel zum Nennwert auf

und rekonstruiert sie als einen Trade-off, also als einen Zielkonflikt, bei dem ein Ziel nur auf Kosten des anderen erreicht werden kann. Abbildung 2a stellt dieses Denkmodell grafisch dar. Auf den beiden Achsen sind jeweils unterschiedliche Ziele abgetragen. Das können zum Beispiel das Gewinnziel des Unternehmens und das gesellschaftliche Anliegen des Umweltschutzes sein. Die negativ geneigte Trade-off-Gerade bringt die Vorstellung zum Ausdruck, dass die Verbesserung hinsichtlich eines Ziels (zum Beispiel mehr Umweltschutz) nur zulasten des zweiten Ziels (zum Beispiel weniger Gewinn) erreicht werden kann. Win-lose bezieht sich also auf die Annahme: Was der eine gewinnt, muss der andere verlieren. CSR-Konzeptionen, die auf dieser Problembeschreibung aufbauen, folgern aus dem Zielkonflikt, dass die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen darin bestehe, im Konflikt nicht (nur) dem unternehmerischen Gewinnziel zu folgen, sondern sich aus moralischen Gründen (auch) für gesellschaftliche Ziele zu entscheiden. So gesehen besteht dann die Verantwortung von Unternehmen darin, in Konfliktsituationen das Gewinninteresse zugunsten moralischer Ziele zu zügeln und den Konflikt durch einen Kompromiss zwischen den konfligierenden Zielen zu lösen.

Das reformorientierte Win-win-Denken

Eine zweite, ebenfalls verbreitete Denkweise, die sich in der Diskussion über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen findet, nimmt mögliche Konflikte zwischen Gewinn und Moral zwar wahr. Sie betont aber die prinzipielle Vereinbarkeit gesellschaftlicher und unternehmerischer Interessen. Leitideen in dieser Denkweise lauten beispielsweise: „Good ethics is good business“ oder „Doing well by doing good“. Abbildung 2b verdeutlicht dieses Win-win-Denken durch den Pfeil, der nach Nordosten zeigt. Das Win-win-Denken positioniert sich orthogonal, das heißt im rechten Winkel, zum wahrgenommenen Trade-off (Pies, 2000, 34 ff.). Es betont die Möglichkeit einer wechselseitigen Besserstellung für Unternehmen und Gesellschaft. Corporate Social Responsibility beschreibt in diesem Sinne den Ansatz, gesellschaftliche Verantwortungsübernahme und wirtschaftlichen Erfolg systematisch miteinander zu verbinden und füreinander fruchtbar zu machen. In der Wahrnehmung dieser Win-win-Perspektive steht somit nicht der punktuelle, kurzfristige Konflikt im Fokus, sondern die langfristige Harmonie gesellschaftlicher und unternehmerischer Ziele.

3.3 Win-lose versus Win-win im ordonomischen Drei-Ebenen-Schema

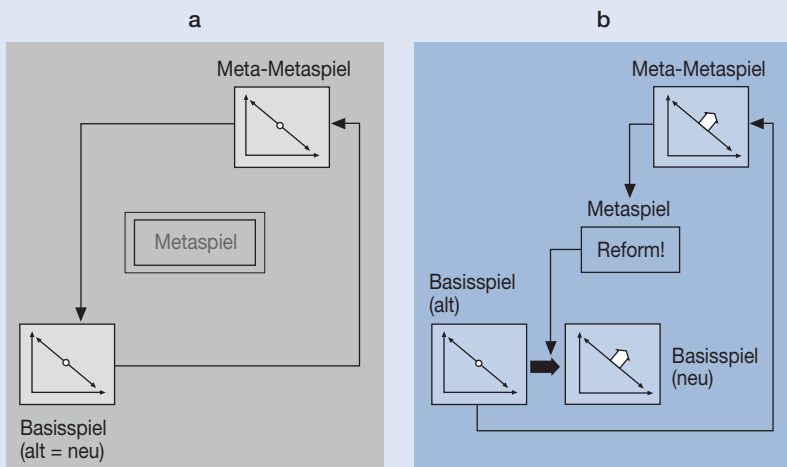
Vergleicht man das kompromissorientierte Win-lose-Denken mit dem auf Win-win ausgerichteten CSR-Verständnis, wird deutlich, wie unterschiedlich beide Denkansätze die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen sehen. Insofern läge es nahe zu fragen, welches dieser – miteinander offensichtlich unvereinbaren – mentalen Modelle

denn nun die richtige und welches die falsche Perspektive darstellt. Bestehen zwischen den unternehmerischen und gesellschaftlichen Interessen unauflösbare Konflikte, die einen Kompromiss erforderlich machen – oder ist das Verhältnis von unternehmerischen und gesellschaftlichen Interessen durch eine langfristige Zielharmonie gekennzeichnet? Welches dieser beiden Denkmodelle hat denn nun recht?

Diese Frage nach dem Richtig oder Falsch beider Denkmodelle ist insofern wenig zielführend, als sie den Blick darauf verstellt, dass sich beide Perspektiven auf zwei sehr unterschiedliche Problembeschreibungen beziehen. Das ordonomische Drei-Ebenen-Schema hilft, diesen Unterschied deutlich zu machen (Abbildung 3).

Win-lose- und Win-win-Denken im Drei-Ebenen-Schema

Abbildung 3



Eigene Darstellung

Wie Abbildung 3a illustriert, fokussiert das Win-lose-Denken auf einen Konflikt innerhalb eines gegebenen Basisspiels. Ausgangspunkt ist die berechtigte Beobachtung, dass es im Kerngeschäft eines Unternehmens reale Konflikte geben kann. Allerdings wird dieser Konflikt zum Nennwert genommen und nur innerhalb der gegebenen Rahmenordnung des Basisspiels betrachtet. Die Problembeschreibung lautet: Das Spiel ist unveränderlich, die Spieler können nur ihre individuellen Spielzüge ändern. Diese Denkweise setzt bei der Suche nach einer Lösung des Konflikts somit unmittelbar im Basisspiel selbst an. Wie Abbildung 3a andeutet, wird die Möglichkeit einer Re-

form der Spielregeln durch ein geeignetes Metaspiel systematisch ausgeblendet. In einer solchen Problemaufmachung ist eine Win-win-Lösung in der Tat nicht erreichbar. Wenn beispielsweise Unternehmen einer Branche in einem gemeinsamen Korruptionswettbewerb gefangen sind, kann die individuelle Entscheidung eines Unternehmens, im Basisspiel auf Korruptionszahlungen zu verzichten, dazu führen, dass es keine Aufträge mehr bekommt und empfindliche Umsatzeinbußen erfährt. „Doing well by doing good“ wird unmöglich, wenn das moralisch motivierte Verhalten nicht zu wirtschaftlichem Erfolg, sondern zu realen Verlusten führt. Konzentriert sich die im Meta-Metaspiel diskutierte Suche nach Problemlösungen direkt und ausschließlich auf die Spielzüge im Basisspiel, ist es nur folgerichtig, unauflösliche Konflikte zwischen gesellschaftlichen und Unternehmensinteressen zu sehen und normativ einen Kompromiss zu fordern. Dieser kann im Zweifelsfall auch eine Zügelung des wirtschaftlichen Gewinnstrebens beinhalten.

Rekonstruiert im ordonomischen Drei-Ebenen-Schema, setzt das Win-win-Paradigma ganz anders an. Auch hier sind Konflikte im Basisspiel Ausgangspunkt der Überlegungen. Allerdings wird ein konkreter Konflikt nicht zum Nennwert genommen. Vielmehr kommt auf der Ebene des Nachdenkens im Meta-Metaspiel der Gedanke zum Tragen, dass jeder Konflikt immer auch unausgeschöpfte Verbesserungsmöglichkeiten in sich trägt. In jedem Konflikt bestehen auch immer gemeinsame Interessen – und sei dies das Interesse, mit dem Konflikt besser umzugehen und eskalierende Konfliktkosten zu vermeiden. Insofern bietet jeder Konflikt das Potenzial für eine Win-win-Verbesserung. Allerdings ist eine solche Win-win-Lösung im gegebenen Basisspiel nicht möglich, denn jeder der Beteiligten hat die für sich individuell besten Spielzüge bereits gewählt. Win-win zielt daher nicht darauf, das gegebene Spiel besser zu spielen, sondern ein besseres Spiel zu spielen. Hierzu bedarf es einer Änderung der Spielregeln für das Basisspiel. Wie Abbildung 3b verdeutlicht, setzt das Win-win-Paradigma somit mehrstufig an und fokussiert systematisch darauf, Konflikte im Basisspiel durch geeignete Reformen im Metaspiel zu überwinden.

3.4 Win-win als unternehmerische Problemlösungsheuristik

Vergleicht man beide Denkart, so wird deutlich, dass es wenig zielführend ist zu fragen, welche Perspektive nun richtig oder falsch ist. Viel interessanter ist die Frage, welches dieser beiden mentalen Modelle den leistungsstärkeren Scheinwerfer bietet, um die Suche eines Unternehmens nach guten Problemlösungen anzuleiten. Mit Blick auf diese Problemlösungsfähigkeit, so die These, ist das reformorientierte Win-win-Denken dem kompromissorientierten Trade-off-Denken heuristisch überlegen. Folgende fünf Aspekte mögen genügen, um diese unterschiedliche Leistungsfähigkeit zu illustrieren:

Erstens formuliert ein Kompromiss innerhalb eines gegebenen Trade-offs nur scheinbar eine Lösung. Wenn etwa das Management eines Unternehmens per Kompromiss entscheidet, die Interessen der Mitarbeiter zulasten der Interessen der Shareholder – der Unternehmenseigner – stärker zu berücksichtigen, bleibt dies eine strittige Entscheidung. Wie soll das Management unterscheiden, welche Interessen Vorrang haben? Jeder Kompromiss, der Gewinner und Verlierer produziert, bleibt fragil. Im Gegensatz dazu bietet die Win-win-Möglichkeit einer wechselseitigen Besserstellung einen systematischen Ansatzpunkt für echten Konsens. Win-win ist zustimmungsfähig.

Zweitens ist eine Kompromisslösung zulasten der wirtschaftlichen Interessen eines Unternehmens nicht anreizkompatibel. Dies schafft nicht nur beträchtliche Implementierungsschwierigkeiten. Zudem droht, dass ausgerechnet jene Unternehmen, die sich verantwortlich verhalten wollen, Wettbewerbsnachteile erfahren und letztlich sogar aus dem Markt ausscheiden (Homann, 1990). Eine Win-win-Lösung hingegen verbindet wirtschaftlichen Erfolg und gesellschaftliche Verantwortung. Sie ist mit dem marktlichen Wettbewerb vereinbar, indem andere Wettbewerber mit ins Boot geholt werden oder indem das gute Beispiel Schule macht.

Drittens ermöglicht eine individuelle Änderung der eigenen Spielzüge keine nachhaltige Lösung des eigentlichen Problems. Wenn etwa in einer Branche, in der Korruption zur Tagesordnung gehört, ein Unternehmen individuell auf Korruptionszahlungen verzichtet und im Extremfall aus dem Markt ausscheidet, bleibt das Korruptionsproblem der Gruppe unvermindert bestehen.

Viertens fordert ein im Trade-off angesetztes CSR-Verständnis die Führungskräfte eines Unternehmens auf, jene Win-win-Wertschöpfungslogik, die den Normalfall unternehmerischen Handelns auf funktionierenden Wettbewerbsmärkten kennzeichnet, fallweise außer Kraft zu setzen oder nicht zu verfolgen. Das Win-win-Paradigma hält hingegen dazu an, die Wertschöpfungslogik wechselseitiger vorteilhafter Interaktionen dort wieder in Kraft zu setzen, wo dysfunktionale Anreize die Realisierung gemeinsamer Interessen blockieren.

Fünftens blendet ein im Trade-off verharrendes CSR-Verständnis die Möglichkeit genuin unternehmerischer Verantwortungsübernahme aus. Das Trade-off-Denken basiert auf der Annahme, dass eine Problemsituation aus Sicht des Unternehmens unveränderlich gegeben ist. Unternehmerisches Handeln besteht jedoch gerade darin, gegebene Situationen schöpferisch weiterzuentwickeln und neue, bessere Wertschöpfungsspiele kreativ möglich zu machen.

Zusammenfassend zeigt der Vergleich eines Win-lose-Verständnisses von CSR mit einer auf Win-win fokussierten CSR-Konzeption, dass letztere eine wesentlich leistungs-

stärkere Heuristik bietet, um die Suche nach innovativen Lösungen anzuleiten. CSR als eine Win-win-Heuristik verfolgt Lösungsansätze, die anreizkompatibel und damit auch nachhaltig implementierbar sind. Als Win-win-Heuristik behauptet ein solches CSR-Verständnis nicht, dass es keine situativen Konflikte zwischen gesellschaftlichen Anliegen und der unternehmerischen Gewinnerzielung gibt. Verstanden als eine Suchanweisung, trifft das Win-win-Paradigma auch nicht die Aussage, dass die Harmonie zwischen gesellschaftlichen und unternehmerischen Interessen bereits automatisch gegeben ist. Im Gegenteil: Win-win ist keine Vorgabe, sondern eine anspruchsvolle Gestaltungsaufgabe. Win-win-Lösungen müssen erst gefunden oder notfalls erfunden werden. Hierzu bedarf es kreativer unternehmerischer Anstrengungen. Dies ist keineswegs einfach, sondern eine komplexe Herausforderung. Gerade deswegen kommt jenen mentalen Modellen – jenen Denkmustern und Paradigmen – eine entscheidende Rolle zu, die im Meta-Metaspiele des Nachdenkens und Diskutierens über Corporate Social Responsibility die Suche nach Problemlösungen anleiten. CSR als eine Win-win-Heuristik kann hier eine zweckmäßige Orientierungshilfe geben, die den Fokus auf jene Regelsetzungsprozesse im Metaspiele lenkt, durch die Unternehmen zur Gestaltung geeigneter Rahmenbedingungen beitragen können. Das folgende Kapitel geht diesem Gedanken nach. Es zeigt, durch welche Strategien Unternehmen ganz konkret diese heuristische Win-win-Orientierung in differenzierte Problemlösungen übersetzen können.

Professionalisierte CSR als Bindungsmanagement

Aus der hier eingenommenen ordonomischen Perspektive lässt sich CSR als ein Suchprozess verstehen, um bisher nicht realisierte Win-win-Potenziale für Unternehmen, die Umwelt und die Gesellschaft zu finden und zu erschließen. Eine solche Win-win-Orientierung in konkrete Lösungen umzusetzen, ist indes keine leichte Aufgabe. Insofern stellt sich die Frage, wie Unternehmen die Suche nach wechselseitig vorteilhaften Win-win-Potenzialen systematisieren und damit ihre gesellschaftliche Verantwortungsübernahme professionalisieren können. Das vorliegende Kapitel greift diese Frage auf und skizziert, wie sich aus der Theorie heraus eine Systematik zur Professionalisierung des strategischen Verantwortungsmanagements entwickeln lässt. Hierzu geht die Argumentation in vier Schritten vor. Der erste Schritt fokussiert auf das wirtschaftliche Basisspiel und unterscheidet zwei Arten von Problemen, welche die Erreichung gemeinsamer Ziele verhindern. Der zweite Schritt wendet den Blick auf die Ebene des Metaspiels und diskutiert vier alternative Strategien, wie Unternehmen durch ein kluges Bindungsmanagement Win-win-Lösungen realisieren können. Der dritte Schritt schaut auf das gesellschaftliche Meta-Metaspiele und diskutiert Schlussfolgerungen für das (Selbst-)Verständnis von Unternehmen, Staat und Zivilgesellschaft. Der vierte Schritt zieht ein Fazit und erläutert, inwieweit eine so verstandene CSR als Professionalisierung des auf Wertschöpfung ausgerichteten Bindungsmanagements eines Unternehmens zu verstehen ist.

4.1 Dilemmastrukturen als Win-win-Potenziale im Basisspiel

Die ordonomische CSR-Perspektive nimmt Konflikte zwischen Unternehmensinteressen und gesellschaftlichen Anliegen nicht zum Nennwert. Vielmehr betrachtet sie diese Konflikte unter der heuristischen Annahme, dass im Vergleich zum Konflikt im Status quo des Basisspiels eine für beide Seiten bessere Problemlösung möglich ist. Anders formuliert unterstellt die Ordonomik ein bisher unausgeschöpftes Win-win-Potenzial. Damit stellt sich aber die Frage, warum die Akteure im Basisspiel diese gemeinsame Besserstellungsmöglichkeit bisher nicht nutzen. Warum wird ein Potenzial für wechselseitig vorteilhafte Wertschöpfung verschenkt?

Eine zentrale Gedankenfigur zur Beantwortung dieser Frage stellt aus ordonomischer Sicht das Analyseschema sozialer Dilemmata dar. Ein soziales Dilemma ist eine Situation kollektiver Selbstschädigung; eine Rationalfalle, in der eine Gruppe von Akteuren kollektiv unter ihren Möglichkeiten bleibt. Kennzeichen eines sozialen Dilemmas ist es, dass eine an sich mögliche Realisierung eines gemeinsamen Interesses aufgrund eines

unbewältigten Interessenkonflikts anreizbedingt scheitert. Paradigmatisch betrachtet lassen sich zwei Arten sozialer Dilemmata unterscheiden: das einseitige, asymmetrische soziale Dilemma und das mehrseitige, symmetrische soziale Dilemma. Diese Unterscheidung ist wichtig, denn je nach Art des sozialen Dilemmas im Basisspiel bedarf es unterschiedlicher Lösungsansätze im Metaspiel, um die kollektive Selbstschädigung zu überwinden.

Zunächst zum einseitigen Dilemma: Im einseitigen sozialen Dilemma (Kreps, 1990) besteht Asymmetrie. Der eine Spieler kann den anderen ausbeuten, aber nicht umgekehrt. Antizipiert der ausbeutungsgefährdete Spieler diese Gefahr, kann es sein, dass er sich auf eine für beide Seiten vorteilhafte Kooperation gar nicht erst einlässt. Die Folge: Beide Spieler bleiben unter ihren Möglichkeiten. Sie scheitern anreizbedingt daran, ein mögliches Win-win-Potenzial zu realisieren. In dieser Situation haben beide Spieler ein Interesse, dass die Ausbeutungsmöglichkeit aus dem Spiel genommen wird, so dass beide das gemeinsame Kooperationsinteresse verwirklichen können. Allerdings reicht die bloße Ankündigung, den ausbeutungsgefährdeten Spieler nicht zu hintergehen, nicht aus, solange dieses Versprechen nicht glaubhaft ist. Stattdessen bedarf es einer Regeländerung im Metaspiel, durch die ein anderes Basisspiel möglich wird. Im einseitigen Dilemma lässt sich diese Regeländerung im Metaspiel durch eine **individuelle Selbst- oder Fremdbindung** realisieren. Angesichts der Asymmetrie des einseitigen Dilemmas reicht es aus, wenn für jenen Spieler Handlungsbeschränkungen erlassen werden, der einseitig über die potenzielle Freiheit verfügt, den anderen auszu-beuten. Kann dieser Spieler mithilfe einer Selbstbindung – etwa durch die Hinterlegung eines Pfands – glaubhaft machen, die Vorleistung des anderen nicht auszubeuten, so kann sich der Interaktionspartner auf die Kooperation einlassen. Die Folge ist, dass sich beide Seiten wechselseitig besserstellen.

Nun zum mehrseitigen sozialen Dilemma (Bowles, 2004, 23 ff.): Im Unterschied zum einseitigen Dilemma besteht hier Symmetrie zwischen den Spielern. Sie können sich wechselseitig ausbeuten. Das Ergebnis ist auch hier eine kollektive Selbstschädigung. Anreizbedingt verhält sich jeder individuell so, wie er es von dem oder von den anderen befürchtet. Auch hier genügt das bloße Wissen um dieses Dilemma nicht, um die kollektive Selbstschädigung im Basisspiel zu überwinden. Vielmehr sind geeignete Regeländerungen auf der Ebene des Metaspiels erforderlich. Allerdings genügt hierbei eine individuelle Selbstbindung eines einzelnen Spielers nicht, um das Dilemma zu überwinden. Während eine individuelle Selbstbindung im einseitigen Dilemma eine Win-win-Lösung möglich machen kann, käme sie im mehrseitigen Dilemma einer Win-lose-Strategie gleich. Denn die einseitige Selbstbindung einer Seite lädt im mehrseitigen Dilemma erst recht zur Ausbeutung durch den oder die anderen ein. Aus diesem Grund bedarf es angesichts der symmetrischen Ausbeutungssituation einer kollektiven Bindung, durch die alle Spieler mit Anreizen versorgt werden, ihr Verhalten simultan zu verändern.

Illustriert am Beispiel der Korruption von Unternehmen: Erst wenn alle Unternehmen zu einer Branchenlösung bereit sind, kann das Gruppenproblem der Korruption wirksam adressiert werden.

4.2 Bindungsstrategien für Win-win-Lösungen im Metaspiel

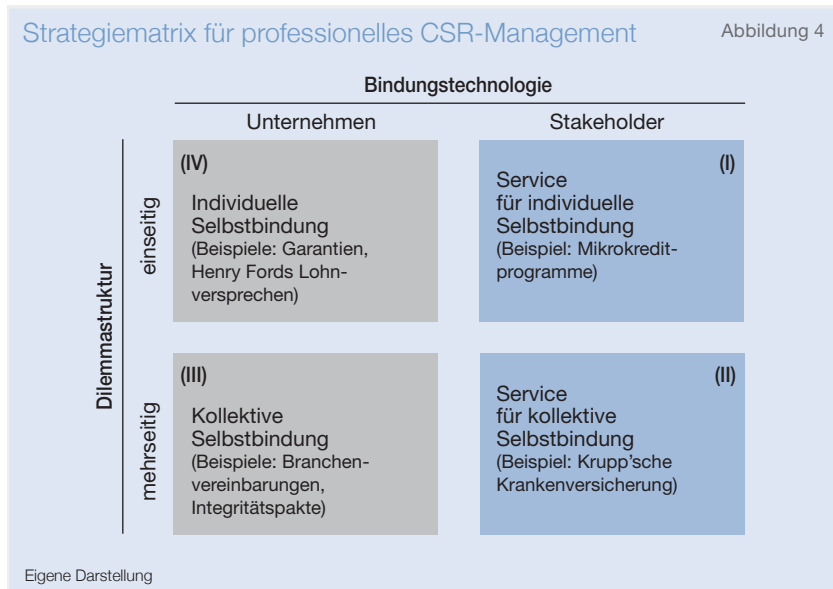
Die Argumentationsfigur sozialer Dilemmata ermöglicht es, Konflikte im Basisspiel als eine kollektive Selbstschädigung zu rekonstruieren. Die Unterscheidung zwischen einseitigen und mehrseitigen sozialen Dilemmata im Basisspiel erlaubt es, nach Regeländerungen auf der Ebene des Metaspiels zu suchen, die eine Überwindung der kollektiven Selbstschädigung im Basisspiel möglich machen. Während eine individuelle (Selbst-)Bindung im Metaspiel geeignet ist, das einseitige soziale Dilemma im Basisspiel zu überwinden, bedarf es dafür beim mehrseitigen sozialen Dilemma einer kollektiven (Selbst-)Bindung im Metaspiel.

Blickt man nun darauf, wie – genauer: durch wen – im Metaspiel eine einseitige oder mehrseitige Bindung etabliert wird, so gewinnt eine zweite Unterscheidung an Bedeutung, nämlich die zwischen strategischen **Selbstbindungen** und strategischen **Bindungsservices** (Hielscher et al., 2009). Insofern gibt es zwei alternative **Bindungstechnologien** zur Überwindung sozialer Dilemmata.

Zur Erläuterung: In jedem sozialen Dilemma ist bereits die Option einer wechselseitigen Besserstellung mit Blick auf die Möglichkeit angelegt, das Dilemma durch eine individuelle oder kollektive Bindung zu überwinden. Allerdings ist keineswegs gesichert, dass es den Spielern ohne weiteres gelingt, eine solche Bindung zu organisieren. Vor diesem Hintergrund sind zwei Fälle zu unterscheiden. Im ersten Fall binden sich die Spieler eines sozialen Dilemmas unmittelbar selbst an eine Regel – entweder im Alleingang (individuelle Selbstbindung) oder gemeinsam (kollektive Selbstbindung). Im zweiten Fall wird vonseiten anderer Akteure – als Service – eine Bindungshilfe für die Spieler in einem sozialen Dilemma bereitgestellt, die zwar an sich ein Interesse daran hätten, sich zu binden, es aber (bisher) selbst nicht konnten.

Für eine ordonomische Konzeption von Corporate Social Responsibility verbindet sich damit eine wichtige Pointe: Nicht nur die eigene Selbstbindung, sondern auch die Leistung einer Bindungshilfe für andere kann im Interesse eines Unternehmens liegen und zugleich einem gesellschaftlichen Anliegen dienen. Der Grund hierfür besteht darin, dass es Fälle gibt, in denen ein Unternehmen zwar an einem bestimmten Spiel nicht selbst teilnimmt, von den unerwünschten Folgen eines sozialen Dilemmas in diesem Spiel aber indirekt negativ betroffen ist.

Führt man die Unterscheidung zwischen einseitigen und mehrseitigen Dilemmata sowie die Unterscheidung zwischen Selbstbindungen und Bindungsservices zusammen, lässt sich eine Matrix für professionelle CSR-Strategien entwickeln (Abbildung 4).



Die vertikale Dimension dieser Matrix unterscheidet nach der Art der Dilemmastruktur, also zwischen einseitigen und mehrseitigen sozialen Dilemmata. In der horizontalen Dimension wird die Bindungstechnologie unterschieden. Die linke Spalte betrachtet Fälle, in denen sich das Unternehmen selbst bindet. Die rechte Spalte bezieht sich spiegelbildlich auf jene Fälle, in denen das Unternehmen einen Bindungsservice für andere Akteure – für die Stakeholder, also beispielsweise für Kunden, Mitarbeiter oder Lieferanten – bereitstellt, sodass diese sich binden können. Folgt man dieser Systematik, so lassen sich vier Strategien unterscheiden, wie ein Unternehmen sich selbst und andere durch das Management von Bindungen besserzustellen vermag (Pies et al., 2009a). Kapitel 5 wird zwei dieser Strategien ausführlich an einem Beispiel schildern. Der Vollständigkeit halber seien hier jedoch alle vier Strategien zumindest kurz umrissen:

- Quadrant I zugeordnet ist der Fall, dass ein Unternehmen anderen Akteuren hilft, eine individuelle Selbstbindung einzugehen, zu der sie ohne diese Hilfestellung nicht oder nur schwer in der Lage wären. Zu denken ist beispielsweise an Mikrokredite. Diese Programme adressieren das Problem, dass viele Arme im ländlichen Raum aufgrund fehlender Sicherheiten nicht glaubhaft machen können, dass sie einen Kredit wieder zurückzahlen werden. Mikrofinanzinstitute lösen dieses Problem, indem sie Kreditringe (also Gruppenkredite) als einen alternativen Bindungsmechanismus etablieren, durch den sich mittellose Kreditnehmer glaubhaft und damit kreditwürdig machen können.
- Quadrant II bezieht sich auf den Fall, dass ein Unternehmen anderen Akteuren hilft, sich zu binden, indem es für sie die Organisation kollektiven Handelns übernimmt oder ein Substitut dafür bereitstellt. Ein bekanntes Beispiel bietet die Einführung der betrieblichen Krankenversicherung durch den Industriellen Krupp im Jahr 1853. Krupp bot seinen Mitarbeitern einen Bindungsservice, indem er die protostaatliche Aufgabe übernahm, für die gesamte Gruppe die Gesundheitsversorgung zu organisieren.
- Quadrant III zeigt den Fall, dass ein Unternehmen gemeinsam mit anderen Akteuren eine kollektive Selbstbindung eingeht. Ein solches Vorgehen bietet die Möglichkeit, auch die Konkurrenten mit ins Boot zu holen. Ein bekanntes Beispiel sind Branchenvereinbarungen zu Umweltmindeststandards oder Integritätspakte zwischen Unternehmen, die aus einem Korruptionswettbewerb ausbrechen wollen.
- Quadrant IV stellt den Fall dar, dass sich ein Unternehmen individuell selbst bindet. Ein aus Konsumentensicht bekanntes Beispiel sind Qualitätsversprechen und Garantien. Aus Mitarbeitersicht ist beispielsweise an das Versprechen von Henry Ford aus dem Jahr 1914 zu denken, den Lohn seiner Mitarbeiter zu verdoppeln. Durch diese individuelle Selbstbindung des Unternehmens wurde es für die Mitarbeiter möglich, sich langfristig an das Unternehmen zu binden.

4.3 Konsequenzen für Unternehmen, Organisationen und Staaten im Meta-Metaspiegel

Die hier zumindest kurz umrissenen vier Bindungsstrategien verdeutlichen, dass und wie Unternehmen gesellschaftliche Anliegen in ihrem Umfeld aktiv aufgreifen und erfolgreich mit ihrem Kerngeschäft verbinden können. Durch ein kluges Bindungsmanagement können sie auf der Ebene des Metaspiels die Bedingungen für das Basisspiel so verändern, dass bisher nicht ausgeschöpfte Win-win-Potenziale realisiert werden.

Nimmt man ein solches aktives CSR-Verständnis ernst, so ergeben sich daraus Folgerungen für die Art und Weise, wie wir im Meta-Metaspiegel des gesellschaftlichen Diskurses über die Rolle und die möglichen Lösungsbeiträge von Unternehmen, aber auch von Staaten und zivilgesellschaftlichen Akteuren nachdenken (Pies et al., 2009b).

1. Unternehmen verstehen sich traditionell als wirtschaftliche Akteure. Lange Zeit wurden sie als passive Regelnehmer betrachtet, die innerhalb der gegebenen Rahmenbedingungen des wirtschaftlichen Basisspiels ihre Gewinne maximieren. In vielen Fällen sind diese Rahmenbedingungen jedoch alles andere perfekt. Hier können Unternehmen in den Metaspielen der Regelsetzung und Regelfindung Mitverantwortung für die Rahmenordnung übernehmen, innerhalb derer sie wirtschaftlich aktiv sind. Unternehmen können „Ordnungsverantwortung“ (Beckmann/Pies, 2008) tragen, und zwar an ganz unterschiedlichen Orten, je nachdem, welche Probleme ihr Kerngeschäft berühren. Im Rahmen der Extractive Industries Transparency Initiative engagieren sich beispielsweise global agierende Rohstoffförderunternehmen auf internationaler Ebene für gemeinsame Transparenzstandards für ihre Geschäftstätigkeiten in korruptionsgefährdeten Ländern. Auf lokaler Ebene können kleine und mittlere Unternehmen Mitverantwortung für die Rahmenbedingungen von Bildung und Ausbildung übernehmen. In all diesen Fällen verstehen sich Unternehmen als Corporate Citizens, also nicht nur als Wirtschaftsakteure, sondern auch als (politische) Bürger ihres Umfelds, die aktiv an der Gestaltung der gesellschaftlichen Zusammenarbeit mitwirken.
2. Zivilgesellschaftliche Akteure sehen sich traditionell als öffentliche Akteure, deren Aufgabe darin besteht, im Meta-Metaspiegel des öffentlichen Diskurses das Fehlverhalten von Unternehmen zu skandalisieren und zu kritisieren. Diese Investigations- und Alarmierfunktion bleibt auch in Zukunft wichtig. Allerdings können zivilgesellschaftliche Organisationen lernen, dass sie ihre Ziele noch besser erreichen können, wenn sie auch in partnerschaftlichen Regelsetzungsprozessen mit Unternehmen an besseren Spielregeln arbeiten. Auf den ersten Blick scheint es widersprüchlich, von zivilgesellschaftlichen Organisationen zu erwarten, dass sie simultan einen kritischen und einen partnerschaftlichen Umgang mit Unternehmen pflegen. Das ordonomische Drei-Ebenen-Schema hilft, diesen vermeintlichen Widerspruch aufzulösen. Während zivilgesellschaftliche Organisationen konkrete Probleme des wirtschaftlichen Basisspiels auf der Ebene des öffentlichen Diskurses kritisch ansprechen, können sie auf der Ebene konkreter Regelsetzungsprozesse partnerschaftlich an der Implementierung gemeinsamer Lösungen arbeiten. Analog stehen Unternehmen vor der Herausforderung, zivilgesellschaftliche Organisationen nicht pauschal als Gegner, sondern auch als potenzielle Partner wahrzunehmen.

3. Staatlichen Akteuren kommt traditionell die Aufgabe der Regelsetzung zu. Diese Aufgabe ist für sie auch in Zukunft von zentraler Bedeutung. Die Politik kann im Metaspiel der Regelsetzung wichtige Rahmenbedingungen für ein gesellschaftlich produktives Basisspiel der Wirtschaft schaffen. In dem Maße, in dem es der Politik gelingt, die Unternehmen durch diese „Ordnungspolitik erster Ordnung“ (Pies, 2008a) aus unerwünschten Dilemmastrukturen zu befreien, bietet die Politik im Sinne der Strategiematrix (vgl. Abbildung 4, Abschnitt 4.2) einen Bindungsservice für die Gruppe der Unternehmen. Ein Beispiel ist die Einführung von Emissionszertifikaten beim Klimaschutz. Allerdings zeigt sich angesichts zahlreicher Herausforderungen, dass die Problemlösungsfähigkeit staatlicher Regulierung an gewisse Grenzen stößt. In diesen Fällen kann die Politik ihre Ziele noch besser erreichen, wenn es ihr gelingt, auch die freiwillige Selbstbindungsfähigkeit von Unternehmen für die Lösung gesellschaftlicher Probleme zu aktivieren. Unternehmerische Selbstregulierung ist dann kein Ersatz, sondern eine sinnvolle Ergänzung staatlicher Fremdregulierung. Für die Politik heißt das, dass sie gut beraten ist, Regulierung auch als „Ordnungspolitik zweiter Ordnung“ (Pies, 2008a; Hielscher, 2011) zu konzipieren. Es geht um Anreize dafür, dass Unternehmen für die Weiterentwicklung der für sie geltenden Anreize selbst konstruktiv Mitverantwortung übernehmen, und zwar ohne dabei Freiheitsräume etwa zur Kartellbildung oder zu Rent Seeking zu missbrauchen.

4.4 Professionalisierung eines auf Wertschöpfung fokussierten Selbstbindungsmanagements

Unternehmen sind Wertschöpfungsagenten im gesellschaftlichen Auftrag. Wertschöpfung wird aus ordonomischer Hinsicht hierbei als wechselseitige Besserstellung interpretiert: Auch wenn Unternehmen in Konkurrenzbeziehungen stehen, ist ihr eigentliches Geschäft doch kooperativer Natur. Unternehmen realisieren gesellschaftliche Kooperation, an der alle Beteiligten nur dann freiwillig teilnehmen, wenn sie sich dadurch nicht schlechter-, sondern besserstellen. Um diese Funktion als gesellschaftlicher Wertschöpfungsagent erfüllen zu können, muss sich ein Unternehmen zuallererst als ein moralischer Akteur konstituieren. Denn Kunden, Mitarbeiter, aber auch Eigen- oder Fremdkapitalgeber werden nur dann zur Kooperation mit dem Unternehmen bereit sein, wenn sie dieses als verlässlichen Interaktionspartner wahrnehmen. Eine solche Selbstkonstituierung des Unternehmens als integrer korporativer Akteur setzt glaubhafte Bindungen des Unternehmens voraus. Durch formale und informale Bindungen, angefangen von der Betriebsverfassung bis hin zur Unternehmenskultur, kann ein Unternehmen Reputation und einen eigenen Charakter entwickeln.

Das Management der eigenen Selbstbindungen steht somit am Anfang jeder unternehmerischen Wertschöpfung. Verstanden als eine Bindungsheuristik, setzt Corporate Social Responsibility diesen Gedanken konsequent fort und sucht nach Möglichkeiten, durch ein differenziertes Management von Selbstbindungen und Bindungsservices weitere Kooperationspotenziale zu erschließen. Insofern lässt sich ein solcher CSR-Ansatz als Weiterführung und Professionalisierung der Wertschöpfungslogik unternehmerischen Handelns verstehen.

CSR in der Praxis: das Bindungsmanagement von Neumarkter Lammsbräu

Die bisherigen Kapitel haben gezeigt, wie eine Win-win-Orientierung statt einer Winlose-Orientierung auf der Meta-Metaebene des Regeldiskurses und auf der Metaebene der Regelsetzung maßgeblichen Einfluss auf die moralische Qualität der Ergebnisse im Basisspiel haben kann. Im Folgenden wird illustriert, wie das Unternehmen Neumarkter Lammsbräu ein solches CSR-Verständnis durch intelligentes Bindungsmanagement in die Praxis umgesetzt hat.²

Die über 200 Jahre alte Brauerei hat sich bereits in den 1980er Jahren dazu verpflichtet, Ökobier zu brauen und Verantwortung für ihre lokale Umgebung zu übernehmen. Die Brauerei wird nach strengen ökologischen und sozialen Prinzipien geleitet. Damit hat das Unternehmen auf das Basisspiel der modernen, hoch industrialisierten Landwirtschaft reagiert, zu dessen Folgen es Raubbau an Feldern und Wassersystemen sowie die Gefährdung kleiner lokaler Bauern zählte. Das Unternehmen wollte diesen Entwicklungen mit einer Win-win-Strategie entgegenwirken, von der alle etwas haben: Kunden profitieren von der Qualität der Produkte, Mitarbeiter von attraktiven Arbeitsstellen, lokale Bauern von einer langfristigen Nachfrage nach regional produzierten ökologischen Rohstoffen und die Umwelt von umweltschonender Produktion und emissionsarmen Energieträgern.

Die Umsetzung der Strategie von Neumarkter Lammsbräu war jedoch mit erheblichen Herausforderungen verbunden. Diese Herausforderungen können mithilfe des bereits erläuterten Konzepts sozialer Dilemmastrukturen rekonstruiert werden, die zwischen diversen Stakeholdern des Unternehmens bestanden. Die institutionellen Innovationen, die Neumarkter Lammsbräu zur Überwindung dieser Dilemmastrukturen implementierte, haben das Unternehmen nicht nur zu einem verantwortungsbewussten, sondern auch zu einem profitablen Unternehmen gemacht. Neumarkter Lammsbräu ist bis dato nicht nur die einzige Brauerei, die 100 Prozent ihrer Produkte biologisch produziert, sondern auch der größte Hersteller von Biobier in Europa.

Im Folgenden wird anhand von zwei Beispielen illustriert, wie Neumarkter Lammsbräu sowohl durch strategische Selbstbindung als auch durch die Bereitstellung von Bindungsservices für Stakeholder die Regeln des Basisspiels verändert hat, um moralisch wertvollere Ergebnisse für alle Beteiligten zu erzielen.

2 Die Rekonstruktion der Situationsstruktur von Neumarkter Lammsbräu erfolgt in Anlehnung an die Darstellung von Riess et al. (2008, 105 ff.). Vgl. auch Winning (2009, 151 ff.).

5.1 Strategie der Selbstbindung

Das erste Beispiel veranschaulicht, wie Neumarkter Lammsbräu die Vision des verantwortungsbewussten Unternehmens mithilfe einer individuellen Selbstbindung umgesetzt hat. Dazu versetzte es sich in die Situation der Stakeholder hinein. In der Sprache der Spieltheorie hat das Unternehmen durch diese Selbstbindung ein einseitiges Gefangenendilemma zwischen der Brauerei und ihren zuliefernden Bauern überwunden (vgl. Quadrant IV in Abbildung 4, Abschnitt 4.2).

Als Neumarkter Lammsbräu mit der Vision eines ökologischen Premiumbiers antrat, fristeten Bioprodukte noch ein absolutes Nischendasein. Die Bauern waren konventionellen Anbau gewohnt. Doch sie wurden von Neumarkter Lammsbräu aufgefordert, auf ökologischen Anbau umzustellen. Dies stellte die Bauern aus mehreren Gründen vor eine schwerwiegende Entscheidung. Zum einen erforderte eine europäische Verordnung eine zweijährige Umstellungsfrist, bevor die Ernte als biologisch angebaut gekennzeichnet werden durfte. Zum anderen 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 die Brauerei die Bauern zunächst die hohen Investitionen und Risiken hätte eingehen lassen, um im Nachhinein durch das Argument des Wettbewerbs zwischen Landwirten Druck auf den Preis für die Ernte auszuüben. Aus diesem Grund war es für die Bauern zunächst rational, dem Wunsch der Brauerei nach ökologischen Rohstoffen skeptisch gegenüberzustehen (Abbildung 5a).

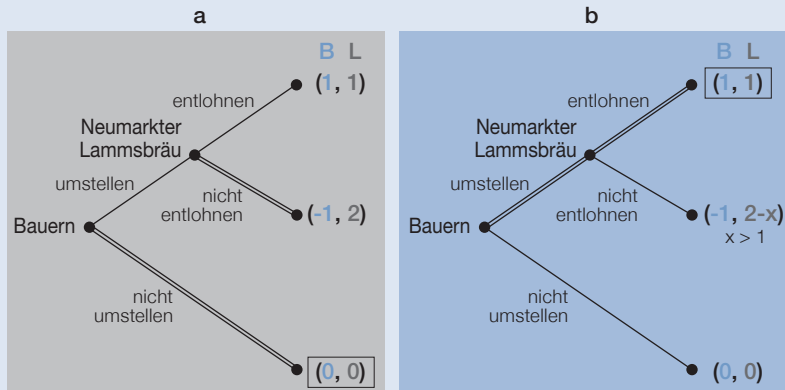
Aus der ordonomischen Rational-Choice-Perspektive stellt diese Situationsstruktur ein klassisches einseitiges soziales Dilemma dar (Kreps, 1990). Die Anreize zwangen sowohl die Brauerei als auch die Bauern dazu, weit hinter ihren Möglichkeiten zurückzubleiben, und die Erzielung einer Win-win-Lösung schien unmöglich. Doch Neumarkter Lammsbräu erkannte, dass die Regeln des Basisspiels, die systematisch zu pareto-inferioren Ergebnissen führten, durch eine Initiative des Unternehmens geändert werden können. Das einseitige soziale Dilemma, das zu einer kollektiven Selbstschädigung geführt hat, konnte nur durch eine glaubwürdige individuelle Selbstbindung überwunden werden. Grafisch zeigt sich die Logik dieser Selbstbindung so, dass Lammsbräu glaubwürdig versicherte, eine allgemein wünschenswerte moralische Vorleistung seitens der Bauern – nämlich die investitionsintensive Umstellung auf ökologischen Anbau – nicht auszubeuten (Abbildung 5b).

In der Praxis hat die Brauerei die Selbstbindung gegenüber den Bauern auf doppelte Weise umgesetzt. Erstens garantierte sie ihren Vertragsbauern über einen Zeitraum von fünf Jahren vereinbarte Abnahmemengen ökologischer Rohstoffe und einen Abnahmepreis, der im Schnitt 10 bis 15 Prozent über dem gängigen Marktpreis für kon-

Einseitige Dilemmastruktur zwischen Neumarkter Lammsbräu und zuliefernden Bauern

Abbildung 5

bei der Entscheidung der Bauern, auf Bioanbau umzustellen oder nicht



B: zuliefernde Bauern; L: Neumarkter Lammsbräu.

Eigene Darstellung

ventionelle Rohstoffe lag. Zweitens unterstützte Neumarkter Lammsbräu die Bauern bei der schwierigen Umstellung ihrer Betriebe, indem sie ihnen einen Agraringenieur als Berater zur Seite stellte. Dieser half nicht nur bei der technischen Umrüstung, sondern auch im Prozess der Ökozertifizierung durch die drei großen Verbände Bioland, Naturland und Demeter.

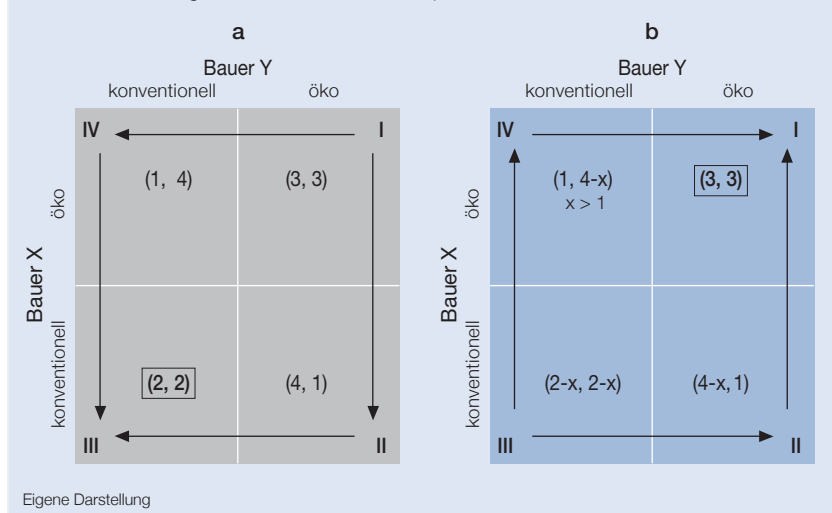
Die Selbstbindungsstrategie von Neumarkter Lammsbräu hat die Interaktionsstruktur zwischen der Brauerei und den Bauern nachhaltig verändert. Indem das Unternehmen das Bekenntnis zu ökologischen Produkten glaubwürdig mit Selbstbindungsmechanismen untermauert hat, konnten die vormals skeptischen Bauern davon überzeugt werden, in die Umstellung von konventionellem zu ökologischem Anbau zu investieren. Für die ländliche Region, in der Lammsbräu ansässig ist, hat dieser Prozess einen bedeutenden Wandel eingeleitet. Bis heute haben mehr als 100 Bauern der Region auf Öko umgestellt. Mehr als 4.000 Hektar Fläche werden allein für den Anbau ökologischer Rohstoffe für den Brauprozess verwendet.

5.2 Strategie der Bindungsservices

Das zweite Beispiel illustriert, wie Neumarkter Lammsbräu nicht nur sich selbst bindet, sondern auch Bindungsservices für Stakeholder bereitstellt. Dadurch erschließt es Win-win-Potenziale für sich selbst und für alle anderen Beteiligten. In der Sprache der Spieltheorie geht es in dem hier betrachteten Fall darum, durch einen Service für kollektive Selbstbindung das mehrseitige Gefangenendilemma, in dem die Bauern sich untereinander befinden, zu überwinden (vgl. Quadrant II in Abbildung 4, Abschnitt 4.2). Die Anreizstruktur der Situation wird in Abbildung 6a dargestellt.

Mehrseitige Dilemmastruktur zwischen zuliefernden Bauern Abbildung 6

bei der Entscheidung, mit anderen Bauern zu kooperieren oder nicht



Nachdem es Neumarkter Lammsbräu durch die individuelle Selbstbindung gegenüber den Bauern gelungen war, glaubwürdig Premiumpreise für ökologische Rohstoffe zu versprechen, hat sich in der Region der ökologische Anbau zu einem neuen lukrativen Markt entwickelt. Als Kollektiv hatten die Bauern ein Interesse an der Entstehung dieses Marktes. Gleichzeitig hatten die Bauern jedoch auch konfligierende Interessen: Jeder Bauer hätte jeweils am meisten davon profitiert, wenn Lammsbräu an alle den höheren Preis für Biorohstoffe zahlte, während sie individuell insgeheim weiter konventionell anbauen würden. Dies hätte dazu geführt, dass ihnen die Mehrkosten der Umstellung erspart geblieben wären und sie dennoch von der höheren Entlohnung profitierten (Quadranten II und IV). Die Befürchtung, dass die Konkurrenz so handeln

würde, hat jedoch zu so großer Unsicherheit für alle Bauern geführt, sodass die gemeinsame Umstellung auf ökologischen Anbau in Gefahr war.

Aus ordonomischer Perspektive hatten die Bauern in dieser Situation das gemeinsame Interesse, als Gruppe ihren Anbauprozess umzustellen, sich wechselseitig zu kontrollieren und gemeinsam den Preis mit Neumarkter Lammsbräu auszuhandeln. Jedoch unterliegen gemeinsame Interessen meist der Trittbrettfahrerproblematik und sind daher selten leicht durchzusetzen (Olson, 1965). In diesem Fall haben die konfligierenden Interessen die Bauern in einem mehrseitigen Gefangenendilemma handlungs- und kooperationsunfähig gemacht. Das mehrseitige Gefangenendilemma zeichnet sich durch eine symmetrische Machtkonstellation aus, in der Zusammenarbeit aufgrund wechselseitiger Ausbeutungsanreize zum Scheitern verurteilt ist (Bowles, 2004, 23 ff.). Für alle Bauern war es rational, nur den eigenen Vorteil zu suchen und nicht zusammenzuarbeiten, obwohl sie sich gemeinsam hätten besserstellen können. Die Auflösung dieser Falle war nur durch eine kollektive Selbstbindung möglich, bei der jeder Einzelne glaubhaft versichern konnte, die anderen nicht auszubeuten (Abbildung 6b).

Die Bauern haben die Logik kollektiven Handelns (Olson, 1965) in voller Härte zu spüren bekommen, da sie nicht mit den Ressourcen und Möglichkeiten ausgestattet waren, um eine glaubwürdige kollektive Selbstbindung zu organisieren. In dieser Situation ist Neumarkter Lammsbräu eingespungen, um den Bauern – nicht zuletzt auch im eigenen Interesse – bei ihrem kollektiven Handeln zu helfen. Damit die Bauern sich nicht wechselseitig ausbeuten – und somit auch der Brauerei schaden –, hat Neumarkter Lammsbräu die Gründung der Erzeugergemeinschaft für ökologische Braurohstoffe (EZÖB) gefordert. Mit dieser schloss sie einen Rahmenvertrag über Abnahmemengen und -preise. Die EZÖB hat sich verpflichtet, die strengen Qualitätsrichtlinien der Brauerei zu erfüllen und zu kontrollieren. Ein Bauer bekommt nur einen Vertrag mit Neumarkter Lammsbräu, wenn er der EZÖB angehört. Somit werden Bauern, die sich nicht glaubwürdig dem ökologischen Landbau widmen und daher nicht der EZÖB beitreten, durch Neumarkter Lammsbräu bestraft, indem sie keine Zulieferverträge bekommen. Folglich besteht für die Bauern nun der Anreiz, sich über die EZÖB zur Einhaltung ökologischer Standards zu bekennen, um sich dadurch besserzustellen.

Indem Neumarkter Lammsbräu die institutionelle Innovation der EZÖB auf den Weg brachte, hat die Brauerei einen Bindungsservice für die Bauern der Region zur Verfügung gestellt und deren Trittbrettfahrerproblematik gelöst. Durch diese Veränderung der Spielregeln ist es nun für die Bauern rational, unter dem Dach der EZÖB zusammenzuarbeiten und sich dem ökologischen Landbau zu verschreiben. Dieser Bindungsservice von Neumarkter Lammsbräu war ein wichtiger Katalysator für den strukturellen Wandel der gesamten Region.

Reiseabschnitte zur Professionalisierung von CSR in der Praxis

In den vorangegangenen Kapiteln wurde die Produktivität einer Win-win-Heuristik anstelle einer Win-lose-Heuristik für CSR-Management erläutert. Erst durch den Gedanken der wechselseitigen Besserstellung – und die dadurch angeleiteten Regeländerungen für das Basisspiel – können neue Handlungsmöglichkeiten entstehen, zum Vorteil aller Beteiligten. Die Brauerei Neumarkter Lammsbräu hat dies in der Praxis in Bezug auf ihr Stakeholdermanagement gegenüber den zuliefernden Bauern eindrucksvoll umgesetzt. Um erfolgreiches CSR-Management jedoch systematisch in einem Unternehmen zu verankern, ist es hilfreich, die dafür notwendigen Prozesse und Anforderungen in einem institutionalisierten Managementsystem abzubilden. Professionelles CSR-Management erfolgt nicht fallweise, sondern systematisch und kontinuierlich. Betrachtet man CSR-Management in einem metaphorischen Sinne als eine Art Reise, dann gilt es, dieses Reisen zu lernen und zur Gewohnheit zu machen.³ Im Folgenden werden diese Reiseabschnitte hin zu einem professionellen CSR-Management entwickelt: Ausrichtung des Kompasses, Kartierung der (Stakeholder-)Landschaft, Entwurf eines Reiseplans und das Reisen zur Gewohnheit machen.

6.1 Ausrichtung des Kompasses

CSR-Management benötigt Orientierung. Damit ein Unternehmen systematisch der Frage nachgehen kann, ob beziehungsweise wie es (legitimen) Erwartungen von Stakeholdern gerecht werden kann, bedarf es einer Leitidee, die in strittigen Situationen richtungsweisend wirkt. Diese Leitidee dient als normativer Input für ein CSR-Managementsystem. Der erste Schritt auf der Reise zu wirksamem CSR-Management besteht also darin, den Kompass auszurichten.

Während ein normaler Kompass immer nach Norden ausgerichtet wird, stehen bei dem Anliegen, Moral besser zur Geltung zu bringen, grundsätzlich zwei Orientierungsmöglichkeiten – zwei Arten von Leitideen – zur Verfügung. Wie in Kapitel 3 bereits ausführlich diskutiert wurde, gibt es auf der einen Seite die Leitidee, CSR als Balance von Interessen innerhalb eines Win-lose-Trade-offs zu sehen. Auf der anderen Seite existiert die Sichtweise, CSR-Management als eine Win-win-Heuristik zur wechselseitigen Besserstellung zu betrachten. Da die (oft unbewusste) Entscheidung darüber, durch welche Semantik ein Prozess angeleitet wird, maßgeblichen Einfluss auf die Art

³ Die Metapher der Reise ist an das CSR-Managementmodell der Bertelsmann Stiftung angelehnt. Vgl. Riess et al. (2008, 42 ff.) und weitergehend Winning (2009, 138 ff.).

der Problemstrukturierung und -lösung in der Praxis hat, ist das wichtigste Element professionellen CSR-Managements die bewusste Reflexion der regulativen Leitidee, die zur Anwendung kommen soll. Bei diesem ersten Schritt werden die Weichen für den zukünftigen Erfolg oder Misserfolg gestellt.

Wie in Abschnitt 3.4 zusammengefasst wurde, bietet ein auf Win-win ausgerichtetes CSR-Verständnis die zweckmäßigere Heuristik für ein professionelles CSR-Management, das komplexe Problemlösungen anleiten kann. Damit diese Leitidee – also die regulative Idee von Moral als wechselseitige Besserstellung – in der Praxis wirksam werden kann, ist es notwendig, dass sie von einer theoretischen Vorstellung zu einem geteilten Leitbild der Mitarbeiter – oder mit anderen Worten: zu einem „Shared Mental Model“⁴ – avanciert. Als Instrumente, um ein Leitbild in der Kultur eines Unternehmens zu verankern, können eine richtungsweisende Vision und die Explikation gemeinsamer Werte und Prinzipien dienen. Die genaue Ausgestaltung eines Prozesses, bei dem eine Vision und Unternehmenswerte entwickelt und verständlich gemacht werden, hängt zwar von der jeweiligen Lebenswelt eines Unternehmens ab und sollte daher individuell konzipiert werden. Dennoch können grundsätzlich Aussagen darüber getroffen werden, was mit den Instrumenten der Vision und der Erläuterung von Werten erreicht werden kann (und was nicht) und von welchen Faktoren die Wirksamkeit eines solchen Prozesses abhängt.

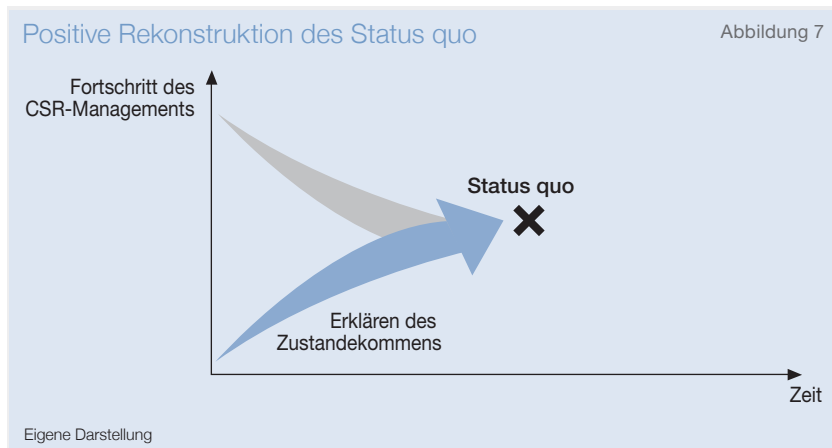
Sowohl eine Vision als auch Unternehmenswerte haben nicht die Funktion, einen konkreten Endzustand aufzuzeigen, den es zu realisieren gilt. Vielmehr erfüllen sie die Funktion einer regulativen Leitidee, welche durch die Veranschaulichung möglicher Welten aufzeigt, in welche Richtung der Status quo gelenkt werden kann. Visionen und Unternehmenswerte im Sinne regulativer Leitideen können in zwei Richtungen fruchtbar gemacht werden: Sie können zum einen als Suchanweisung für Probleme im Status quo – also im Basisspiel – fungieren. Das ist dann der Fall, wenn sie ein Auseinanderfallen von Eigeninteresse und Fremdinteressen zu diagnostizieren helfen, wie in Abschnitt 6.2 weiter ausgeführt wird. Sie können zum anderen jedoch auch als Denk- und Suchanweisung für Problemlösungen dienen, um Dilemmastrukturen zu überwinden. Dieser Aspekt wird in Abschnitt 6.3 besonders relevant.

4 Der von Denzau/North (1994) geprägte Begriff der „Shared Mental Models“ geht auf Thomas Schellings Idee der Notwendigkeit von „Focal Points“ zur Möglichkeit sozialer Koordination zurück (Schelling, 1960). Der Gedanke wurde auch in der Organisationstheorie aufgegriffen und fruchtbar gemacht. So ist der Umgang mit mentalen Modellen eine von fünf Disziplinen, die ein Unternehmen laut Senge (2006, 8) beherrschen sollte.

6.2 Kartierung der (Stakeholder-)Landschaft

Sobald der Kompass ausgerichtet ist, kann die unmittelbare Reisevorbereitung auf dem Weg zu wirksamem CSR-Management beginnen. Als nächsten Schritt gilt es, die Landschaft zu kartieren: Wo liegen Berge und Täler? Wie ist die Beschaffenheit des Bodens? Wie ist es zur Formation dieser Landschaft gekommen? Welche Landschaften sind von wem besiedelt?

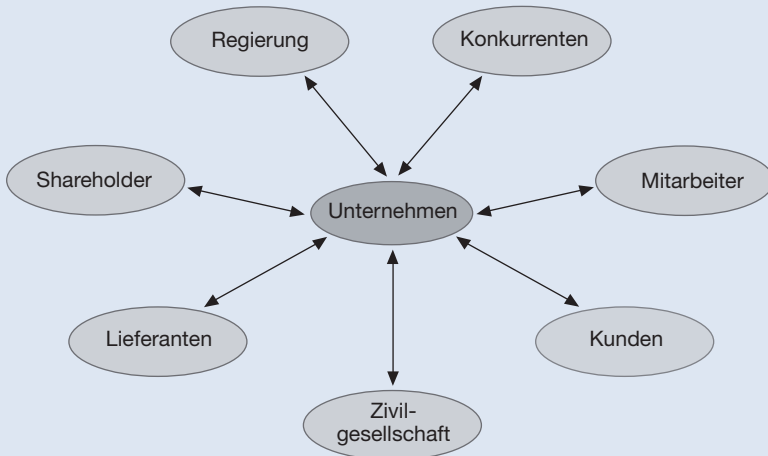
In der Terminologie der bisher entwickelten Theorie besteht die Aufgabe darin, den Status quo zu beschreiben und sein Zustandekommen positiv zu rekonstruieren (Abbildung 7). Dass die Entwicklungspfeile sowohl von oben als auch von unten auf den Status quo zulaufen, verdeutlicht, dass nicht nur ein Fortschritt des CSR-Managements, sondern auch ein Rückschritt möglich ist. Beide Entwicklungsrichtungen sind für das Unternehmensmanagement aufschlussreich.



Um herauszufinden, inwiefern im Status quo die Interessen des Unternehmens in Konflikt oder in Kongruenz zu Fremdinteressen stehen, ist es zunächst notwendig zu wissen, zu welchen Akteuren Interdependenzen bestehen. Diese Akteure werden Stakeholder genannt (Freeman, 1984, 46). Für eine erste einfache Bestandsaufnahme der Interdependenzen mit Stakeholdern kann das Stakeholdermodell aus Abbildung 8 verwendet werden (Crane/Matten, 2004), bei dem die Interdependenzen zwischen dem Unternehmen und den Stakeholdern durch die Pfeile symbolisiert werden, die in beide Richtungen verlaufen.

Stakeholder eines Unternehmens

Abbildung 8



Eigene Darstellung

Bei einer solchen Analyse lohnt es sich, im Hinterkopf zu behalten, dass die Stakeholder des Unternehmens wiederum eigene Stakeholder haben. Solche (hintergründigen) Interdependenzen – wie im Falle von Neumarkter Lammsbräu das Verhältnis der Bauern untereinander – tragen nämlich oft nicht unwesentlich zur Problemstruktur bei. Rowley (1997) erweitert durch diesen Gedanken Freemans ursprüngliche Idee des Stakeholdermodells zu einem Netzwerkmodell.

Eine Stakeholderanalyse bietet dann hilfreiche Informationen, wenn sie nicht nur eine Liste von Stakeholdern liefert, sondern wenn sie dazu dient, moralische Herausforderungen des Unternehmens aufzudecken: Inwiefern stellt das Unternehmen den jeweiligen Stakeholder durch seine Aktivitäten schlechter? Oder wird das Unternehmen durch die Aktivitäten des Stakeholders schlechtergestellt? Wo bleibt die Zusammenarbeit bisher hinter den Möglichkeiten zurück? Zu diesem Zweck gilt es, die Pfeile zwischen dem Unternehmen und den Stakeholdern näher zu erläutern (Abbildung 9). Die Analyse der Interdependenzbeziehungen zwischen einem Unternehmen und seinen Stakeholdern fördert eine Reihe unbefriedigender Trade-offs zutage. Möglicherweise verstoßen Zulieferer systematisch gegen zuvor vereinbarte Standards, wodurch das Image des eigenen Unternehmens in Mitleidenschaft gezogen werden könnte – umso mehr, wenn das Unternehmen dem Kunden gegenüber eigentlich Zuverlässigkeit verspricht, zum Beispiel durch bewusstes Marketing oder die Veröffentlichung eines Verhaltenskodex.

Problematische Interdependenzen mit Stakeholdern

Abbildung 9



Eigene Darstellung

Die durch die Stakeholderanalyse identifizierten Trade-offs können mithilfe des Gedankenkonstrukts nicht intendierter Folgen intentionalen Handelns erklärt werden. Dieser Schritt ist notwendig, um die Anreizkonstellation der gesellschaftlichen und organisationalen Rahmenbedingungen, die zum Zustandekommen des Status quo geführt hat, rekonstruieren zu können. Sonst könnte nur an Symptomen statt an Ursachen gearbeitet werden. Der Leitgedanke besteht darin, dass ein unbefriedigender Status quo nicht absichtlich herbeigeführt wird, sondern als nicht intendiertes Ergebnis intentionalen Handelns, welches durch Rahmenbedingungen kanalisiert wird, spontan entsteht. Bei der Rekonstruktion der Problemstruktur ist es – für die spätere Problemlösung – hilfreich zu unterscheiden, ob das Ergebnis durch einseitige oder durch mehrseitige Ausbeutungspotenziale zustande gekommen ist (vgl. Kapitel 3 und 4).

6.3 Entwurf eines Reiseplans

Nach der Kartierung der Landschaft kann als Nächstes ein Reiseplan entworfen werden: Welche Route soll beschritten werden? Welches Gefährt ist am zweckmäßigsten, um die Hindernisse zu überwinden? In der Terminologie der bisher entwickelten Theorie besteht die Aufgabe darin, Gestaltungsvorschläge zur Überwindung der identifizierten Dilemmastrukturen zu entwickeln. Vor allem geht es dabei um die Priorisierung von Problemen und um die Entwicklung von Lösungsstrategien.

Freilich wäre es am wünschenswertesten, wenn alle identifizierten Dilemmastrukturen gleichermaßen angegangen werden könnten. In der Praxis ist dies jedoch realistischerweise nicht machbar, sodass es darauf ankommt, sinnvolle Prioritäten zu setzen. Statt sich intuitiv um die Handlungsfelder zu kümmern, für die vielleicht ein Mitarbeiter oder gar der Chef persönliche Präferenzen aufweist oder die eine bestimmte Stakeholdergruppe möglicherweise gerade besonders lautstark einfordert, ist es für das Unternehmen wichtig, dass eine reflektierte Priorisierung stattfindet. Diese sollte auf Nachfrage gut begründet werden können. Der hier vertretene Ansatz unterscheidet sich grundlegend von der Idee, die Priorisierung von CSR-Aktivitäten allein an Charakteristika der Stakeholder zu orientieren. Dunfee (2008) schlägt beispielsweise vor, die Entscheidung über CSR-Maßnahmen an der Bedürftigkeit, der Legitimität und der Macht der Stakeholder festzumachen. Diese Herangehensweise führt aus unserer Sicht jedoch zu einer Engführung der Blickrichtung, wenn sie im Trade-off-Denken verhaftet bleibt. Sie löst lediglich unproduktive Diskussionen darüber aus, ob der eine Stakeholder die Aufmerksamkeit des Unternehmens mehr oder weniger verdient als der andere. Die Interdependenz zwischen den Stakeholdern und dem Unternehmen gerät so tendenziell aus dem Blick.

Sobald das Unternehmen weiß, welcher Hügel erklommen werden soll und welche strukturellen Eigenschaften die Landschaft prägen, steht der konkreten Reiseplanung nichts im Weg. Mithilfe der Unterscheidung zwischen einseitigen und mehrseitigen Dilemmata hat das Unternehmen in diesem Stadium bereits rekonstruiert, welche Problemstruktur zugrunde liegt. Auf dieser Basis kann es nun entscheiden, in welcher Richtung nach einer Lösung des Problems gesucht werden kann. Zu diesem Zweck ist die Strategiematrix (vgl. Abbildung 4, Abschnitt 4.2) hilfreich, die dem Unternehmen die Differenzierung zwischen verschiedenen Arten von Selbstbindungsstrategien und Bindungsservices erlaubt.

6.4 Das Reisen zur Gewohnheit machen

Die Verankerung wirksamer CSR-Aktivitäten in einem Unternehmen bedarf neben der Ausbildung der Mitarbeiter bezüglich der Analyse von Dilemmastrukturen und der Erarbeitung von Selbstbindungsstrategien auch der Implementierung von Prozessen und Systemen in einem Managementsystem. Auf diese Weise wird ermöglicht, dass moralische Dilemmata unabhängig von den Vorlieben oder Abneigungen einzelner Mitarbeiter systematisch gehandhabt werden können. In Analogie zur Betrachtung von CSR-Management als Reise gilt es, das Reisen zur Gewohnheit zu machen.

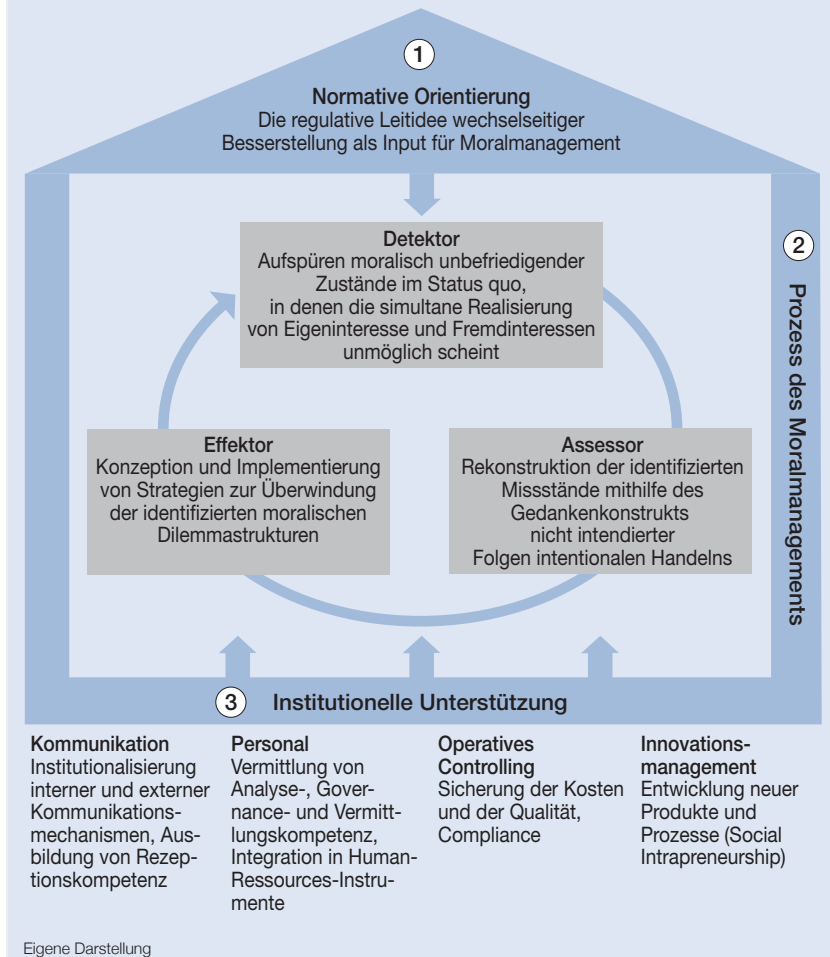
Ein Managementsystem zeichnet sich dadurch aus, dass Verantwortlichkeiten für notwendige Prozessschritte systematisch zugewiesen und in der institutionellen Ordnung des Unternehmens verankert werden, damit sie nicht nur zufällig wahrgenommen oder vernachlässigt werden (Anthony/Govindarajan, 2007; Winning, 2009). Ein Managementsystem erfüllt dabei folgende Funktionen:

- Als Input benötigt ein Managementsystem normative Informationen über die strategische Stoßrichtung oder über die regulative Leitidee, welche dem System zugrunde gelegt werden soll.
- Um festzustellen, ob hinsichtlich der Realisierung der normativen Leitidee Handlungsbedarf besteht, braucht ein CSR-Managementsystem einen Detektor, der den Basisprozess des Unternehmens systematisch beobachtet und gegebenenfalls Alarm schlägt oder den Fortschritt bestehender Aktivitäten verfolgt.
- Meldet der Detektor Handlungsbedarf, erfordert ein Managementsystem einen Assessor, der die Problemstruktur analysiert.
- Zur Überwindung des Problems bedarf es eines Effektors, der auf Grundlage der Problemanalyse Lösungsstrategien entwickelt, implementiert und kontrolliert.

Im Folgenden wird auf dieser Grundlage und in Anlehnung an die bisherigen Reiseschritte ein Denkmodell für systematisches CSR-Management erläutert, das die Notwendigkeit normativer Orientierung und weiterer institutioneller Stützung berücksichtigt (Abbildung 10).

Modell für die Implementierung eines CSR-Managementmodells

Abbildung 10



Aus dem abgebildeten Modell lassen sich wichtige Punkte für die normative Orientierung, den Prozess des CSR-Managements und die institutionelle Unterstützung dieses Prozesses ableiten:

1. Voraussetzung für einen systematischen Prozess des CSR-Managements ist der Input einer regulativen Leitidee (vgl. Abschnitt 6.1). Um diese Leitidee nicht bei jedem Einzelfall neu generieren zu müssen, sind abstrakte Regeln – beispielsweise in Form formulierter Werte und Prinzipien – unerlässlich, die bei jedem einzelnen Fall erneut zur Anwendung kommen.

Damit Unternehmenswerte in der Funktion einer regulativen Leitidee tatsächlich im Alltag eingesetzt werden können, müssen sie tief in der organisatorischen Lebenswelt verankert sein (Kirsch, 1997). Um dies zu erreichen, sind zwei Voraussetzungen notwendig: Zum einen muss den Unternehmenswerten Wichtigkeit und Glaubwürdigkeit verliehen werden, indem die Führung sich zu ihnen bekennt und selbst glaubwürdig danach handelt. Zum anderen müssen alle Mitarbeiter hinter den Unternehmenswerten stehen und deren Produktivität erkennen. Wenn Unternehmenswerte reine Lippenbekenntnisse sind – von PR-Agenturen entworfen und auf Hochglanzbroschüren gedruckt –, so werden sie in der Praxis keine Anwendung finden. Anders formuliert: Die Mitarbeiter müssen das Gefühl haben, dass wertekonformes Handeln honoriert wird.

2. Die Institutionalisierung von CSR-Management kann nur Wirksamkeit erlangen, wenn alle Mitarbeiter merken, dass die Einhaltung der Unternehmenswerte nicht zu ihren Lasten geht, sondern auch für sie einen Mehrwert schafft – sowohl für sie persönlich als auch für das Unternehmen. Aufgabe des CSR-Managements ist es daher, Dilemmastrukturen, welche die Handlungsfähigkeit des Unternehmens und die Besserstellung der Mitarbeiter zumindest mittel- bis langfristig beeinträchtigen, systematisch zu erkennen, zu rekonstruieren und zu überwinden. Zu diesem Zweck müssen die Funktionen des Detektors, des Assessors und des Effektors systematisch organisiert und wahrgenommen werden.

Der Detektor trägt Verantwortung dafür, dass Situationen aufgespürt werden, in denen die Realisierung einzelner Unternehmenswerte im Status quo nicht möglich scheint. Mit anderen Worten geht es um Situationen, in denen Eigeninteresse und Fremdinteressen sich nicht im Einklang, sondern im Trade-off befinden. Für den Detektor haben die Unternehmenswerte demnach eine Alarmierfunktion.

Der Assessor hat zwei Aufgaben: Zum einen beurteilt er, inwiefern das Unternehmen sich für die Überwindung der Dilemmastrukturen verantwortlich zeigen sollte oder nicht, und nimmt eine Priorisierung der zu überwindenden Dilemmastrukturen vor. Zum anderen ist es Aufgabe des Assessors, jene Fälle, für die das Unternehmen verantwortlich zeichnet, mithilfe des (Denk-)Werkzeugs nicht intendierter Folgen intentionalen Handelns zu rekonstruieren und ihr systematisches Zustandekommen zu erklären. Die Leitfrage des Assessors lautet: Warum scheint

es in der Situation unmöglich, die Unternehmenswerte einzuhalten, auch wenn alle Beteiligten dies prinzipiell wollen?

Der Effektor trägt schließlich die Verantwortung für die Überwindung der identifizierten und rekonstruierten Dilemmastrukturen. Diese Verantwortung beinhaltet die Aufgabe, zweckmäßige (Selbstbindungs-)Strategien zu entwickeln, für diese eine Budgetplanung vorzunehmen und sie zu implementieren.

Die Funktionen des Detektors, Assessors und Effectors können in einem Unternehmen institutionell unterschiedlich organisiert werden. Doch sollte dabei beachtet werden, dass lokal (nicht nur intern) gestreutes Wissen für alle drei Aufgaben höchst relevant ist.

3. Der Erfolg eines Systems für CSR-Management ist abhängig davon, inwiefern es dem Unternehmen gelingt, das Managementsystem handlungswirksam in der organisatorischen Lebenswelt zu verankern. Die Einbettung des Managementsystems in die vorhandene institutionelle Ordnung und – gegebenenfalls – die Schaffung neuer Institutionen stellen dabei die bedeutendste Aufgabe dar. Durch die systematische Gestaltung von Institutionen ist es nämlich möglich, die Rahmenbedingungen für wertekonformes Handeln anreizkompatibel zu gestalten. Anhaltspunkte hierfür werden im Folgenden grob skizziert, wobei jede konkrete Ausgestaltung freilich von der Analyse der jeweiligen organisatorischen Lebenswelt abhängt und individuell zugeschnitten werden sollte.

Kommunikation ist eine unterstützende Funktion, die – wie bei allen anderen Basisprozessen eines Unternehmens – maßgeblich den Erfolg eines Systems beeinflusst. Intern und extern ausgerichtete Kommunikationsmechanismen sind an verschiedenen Stellen von Bedeutung, um Informationen wirksam in das System hineinzubringen, innerhalb des Systems zirkulieren zu lassen und vom System nach außen transportieren zu können:

- Vor allem der Detektor kann seine Funktion nur erfüllen, wenn lokal verstreute Informationen ihren Zugang ins System finden. Die Rezeptionskompetenz⁵, die hierfür notwendig ist, kann durch verschiedene Institutionen unterstützt werden. So kann das Unternehmen regelmäßige Stakeholderbefragungen durchführen, sich an Stakeholderdialogen beteiligen und eine zentrale Anlaufstelle für Stakeholderanfragen einrichten. Außerdem kann die Abfrage von Dilemmastrukturen Inhalt von Mitarbeiterbefragungen und Mitarbeitergesprächen werden.

5 Der Begriff der Rezeptionskompetenz stammt aus der Pädagogik und wird von Pies (2008b, 14) für die Unternehmensethik nutzbar gemacht. Kirsch (1997) verwendet – mit dem gleichen Verständnis – den Begriff der Responsiveness.

- Innerhalb des Systems ist es wichtig, dass Informationen zwischen Detektor, Assessor und Effektor ausgetauscht werden. Das Schnittstellenmanagement zwischen diesen Funktionen hängt freilich davon ab, wie die Funktionen innerhalb des Unternehmens organisiert sind.
- Genauso wichtig ist die Kommunikation vom System nach außen: Der Assessor sollte (zeitnah) eine Rückmeldung an die beteiligten Akteure – sprich an die betroffenen Stakeholder innerhalb und außerhalb des Unternehmens – geben, ob und wie das identifizierte Problem gelöst werden wird. Möglicherweise stellt der Assessor bei seiner Analyse auch fest, dass ein bestehendes Engagement für das Unternehmen nicht (mehr) zweckmäßig ist. In diesem Fall gilt es, die Exit-Optionen mit den Beteiligten zu besprechen. Und auch der Effektor hat Kommunikationsaufgaben zu erfüllen: Individuelle Selbstbindungen müssen glaubwürdig vermittelt und kollektive Selbstbindungen unter Beteiligung einer Vielzahl von Akteuren organisiert werden. Manche dieser Kommunikationsaufgaben des Assessors und des Effektors nach außen können über standardisierbare Instrumente, beispielsweise Newsletter, Intranetberichte, Memoranda oder CSR-/Nachhaltigkeitsberichte, gelöst werden. Andere Aufgaben erfordern individuelle Vermittlungskompetenz von Mitarbeitern, für deren Aufbau der Personalbereich des Unternehmens von Bedeutung ist, wie im Folgenden näher erläutert wird.

Der Personalbereich stellt eine Schlüsselfunktion für ein CSR-Managementsystem dar, zum einen zur Ausbildung von Mitarbeitern und zum anderen zur Integration des Systems in bestehende Personalinstrumente. CSR-Management ist auf wichtige Kompetenzen auf der individuellen Mitarbeiterebene angewiesen: Sowohl die Analyse- und die Governancekompetenz⁶ als auch die Vermittlungskompetenz einzelner Mitarbeiter setzen Kenntnisse des Denkinstruments nicht intendierter Folgen intentionalen Handelns voraus. Die Ausbildung zum Umgang mit diesem theoretischen Instrumentarium ist daher von großer Bedeutung für die Funktionsfähigkeit eines CSR-Managementsystems. Des Weiteren kann wertekonformes Handeln der Mitarbeiter durch die Gestaltung verschiedener – meist bereits existierender – Human-Resources-Instrumente anreizkompatibel gemacht werden. Die Kopplung von Beförderung und Leistungsbeurteilung an das Bemühen von Mitarbeitern, wertekonformes Handeln im Alltag zu beweisen und zu ermöglichen, die systematische Integration des Themas in Mitarbeiter- und Bewerbungsgespräche sowie weitere Maßnahmen können die organisationalen Rahmenbedingungen für Mitarbeiter signifikant beeinflussen.

6 Vgl. Pies (2008b, 15 f.): „Governancekompetenz meint die Fähigkeit des Managements, Problem- und Konfliktsituationen durch eine geeignete (Re-)Formierung von Anreizen überwinden zu können.“

Das operative Controlling eines Unternehmens erfüllt ebenfalls eine wichtige Funktion für ein CSR-Managementsystem. Es hilft zum einen bei der Durchsetzung abstrakter Regeln und zum anderen bei der Messung des erreichten Fortschritts. Das Bemühen, wertekonformes Handeln der Mitarbeiter anreizkompatibel zu gestalten, sodass gewünschte Ergebnisse nicht vorgegeben werden müssen, sondern spontan entstehen können, ist darauf angewiesen, dass Fehlverhalten entdeckt und sanktioniert wird. Aufgabe des Controllings ist es daher, Compliance-Instrumente zu entwickeln – beispielsweise eingebettet in die interne Revision. Dadurch werden Regelverletzungen zuverlässig aufgedeckt. Das Controlling ist jedoch nicht nur für die Durchsetzung von Regeln, sondern auch für die Erfolgsmessung der Regelgestaltung zuständig. Die Bemühungen in diesem Bereich gehen immer stärker in die Richtung, auch weiche Faktoren, die oftmals der Gegenstand von CSR-Management sind, messbar zu machen.

Entscheidet sich ein Unternehmen, neben der Umgestaltung seiner Basisprozesse auch die Strategie des Social Intrapreneurship anzuwenden, um seine gesellschaftliche Verantwortung wahrzunehmen, so kommt dem Innovationsmanagement eine bedeutende Rolle zu. Im Rahmen des Social Intrapreneurship geht es darum, intern neue Produkte und Prozesse zu erfinden, mit deren Hilfe gesellschaftliche Dilemmastrukturen lösbar gemacht werden – im Interesse der Gesellschaft und des Unternehmens. Idealerweise werden Social-Intrapreneurship-Prozesse genauso professionell gestaltet wie herkömmliches Innovationsmanagement, bei dem umfassende Marktanalysen, innovationsfördernde Organisationsformen, anreizkompatibles internes und externes Schnittstellenmanagement sowie Innovationserfolgsmessungen von Bedeutung sind.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass einem handlungswirksamen CSR-Management, das sowohl der Gesellschaft einen Nutzen bringt als auch wirtschaftliche Interessen befördert, grundsätzlich nichts im Wege steht. Gelingt es einem Unternehmen, einen Prozess auszuarbeiten, in dessen Rahmen systematisch Strategien zur Überwindung sozialer Dilemmata erarbeitet und umgesetzt werden – geleitet durch die Idee wechselseitiger Besserstellung und unterstützt durch einen geeigneten organisationalen Nährboden –, so werden alle Beteiligten davon profitieren können.

Literatur

Anthony, Robert N. / **Govindarajan**, Vijay, 2007, Management Control Systems, Boston

Beckmann, Markus, 2007, Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship. Eine empirische Bestandsaufnahme der aktuellen Diskussion über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, Wirtschaftsethik-Studie, Nr. 2007-1, Halle

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

Bowles, Samuel, 2004, Microeconomics. Behavior, institutions, and evolution, New York

Crane, Andrew / **Matten**, Dirk, 2004, Business Ethics – A European Perspective. Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization, Oxford

Denzau, Arthur T. / **North**, Douglass C., 1994, Shared Mental Models: Ideologies and Institutions, in: Kyklos, Vol. 47, No. 1, S. 3–31

Dunfee, Thomas D., 2008, Stakeholder Theory: Managing Corporate Social Responsibility in a Multiple Actor Context, in: Crane, Andrew / McWilliams, Abigail (Hrsg.), 2008, The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility, Oxford, S. 346–362

Freeman, R. Edward, 1984, Strategic Management. A Stakeholder Approach, Boston

Habisch, André (Hrsg.), 2008, Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager, Berlin

Hielscher, Stefan, 2011, Kooperation statt Hilfe. Ein ordonomischer Beitrag zur Theorie der Entwicklungspolitik, Berlin

Hielscher, Stefan / **Pies**, Ingo / **Beckmann**, Markus, 2009, Wie können Corporate Citizens voneinander lernen? Anregungen für den Global Compact der Vereinten Nationen, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 10. Jg., Nr. 1, S. 41–65

Hirsch, Burkhard / **Meyer**, Matthias, 2009, Integrating soft factors into the assessment of cooperative relationships between firms. Accounting for reputation and ethical values, in: *Business Ethics. A European Review*, Vol. 19, No. 1, S. 81–94

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

Homann, Karl, 2002, *Anreize und Moral*, Münster

Homann, Karl, 2003, *Vorteile und Anreize*, Tübingen

Kirsch, Werner, 1997, *Strategisches Management. Die geplante Evolution von Unternehmen*, München

Kreps, David M., 1990, Corporate culture and economic theory, in: Alt, James E. / Shepsle, Kenneth A. (Hrsg.), *Perspectives on positive political economy*, Cambridge (Mass.), S. 90–143

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

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

Lütge, Christoph, 2007, *Was hält eine Gesellschaft zusammen? Ethik im Zeitalter der Globalisierung*, Tübingen

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

Olson, Mancur, 1965, *The Logic of Collective Action. Public Goods and the Theory of Groups*, Cambridge (Mass.)

Pies, Ingo, 2000, *Ordnungspolitik in der Demokratie. Ein ökonomisches Forschungsprogramm diskursiver Politikberatung*, Tübingen

Pies, Ingo, 2008a, *Wie bekämpft man Korruption? Lektionen der Wirtschafts- und Unternehmensethik für eine „Ordnungspolitik zweiter Ordnung“*, Berlin

Pies, Ingo, 2008b, *Markt und Organisation. Programmatische Überlegungen zur Wirtschafts- und Unternehmensethik*, Halle

Pies, Ingo, 2009a, Normativität als Heuristik, Ordonomische Schriften zur Wirtschaftsethik, Berlin

Pies, Ingo, 2009b, Moral als Produktionsfaktor, Ordonomische Schriften zur Unternehmensethik, Berlin

Pies, Ingo / **Hielscher**, Stefan / **Beckmann**, Markus, 2009a, Moral Commitments and the Societal Role of Business. An Ordonomic Approach to Corporate Citizenship, in: Business Ethics Quarterly, Vol. 19, No. 3, S. 375–401

Pies, Ingo / **Schönwälder-Kuntze**, Tatjana / **Lütge**, Christoph / **Suchanek**, Andreas (Hrsg.), 2008, Freiheit durch Demokratie. Festschrift für Karl Homann, Berlin

Pies, Ingo / **Winning**, Alexandra von / **Sardison**, Markus / **Girlich**, Katrin, 2009b, Nachhaltigkeit in der Mineralölindustrie. Theorie und Praxis freiwilliger Selbstverpflichtungen, Wirtschaftsethik-Studie, Nr. 2009-01, Halle

Riess, Birgit / **Welzel**, Carolin / **Lüth**, Arved (Hrsg.), 2008, Mit Verantwortung handeln. Ein CSR-Handbuch für Unternehmer, Wiesbaden

Rowley, Timothy J., 1997, Moving beyond Dyadic Ties. A Network Theory of Stakeholder Influences, in: The Academy of Management Review, Vol. 22, No. 4, S. 887–910

Schelling, Thomas C., 1960, The Strategy of Conflict, Cambridge (Mass.)

Schönwälder-Kuntze, Tatjana, 2008, “Corporate citizenship” from a (systems)-theoretical point of view, in: Conill, Jesus / Lütge, Christoph / Schönwälder-Kuntze, Tatjana (Hrsg.), Corporate citizenship, contractarianism and ethical theory. On philosophical foundations of business ethics, Aldershot, S. 49–65

Senge, Peter M., 2006 [1990], The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization, London

Suchanek, Andreas, 2007, Ökonomische Ethik, Tübingen

Waldkirch, Rüdiger / **Meyer**, Matthias / **Homann**, Karl, 2009, Accounting for the benefits of social security and the role of business: four ideal types and their different heuristics, in: Journal of Business Ethics, Vol. 89, Supplement 3, S. 247–267

Winning, Alexandra von, 2009, Anreizkompatibles CSR-Management. Die Perspektive einer ordonomischen Organisationstheorie, Berlin

Die Autoren

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.

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 anreizkompatiblem CSR-Management.

© 2012 ROMAN HERZOG INSTITUT e. V.
ISSN 1863-8090 / ISBN 978-3-941036-25-3
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.

**Die Studie ist beim Herausgeber kostenlos erhältlich und kann unter
www.romanherzoginstitut.de bestellt werden.**

ISBN 978-3-941036-25-3

www.romanherzoginstitut.de