



Nr. 10

POSITION

ROMAN HERZOG **INSTITUT**

Theoretische Grundlagen
für eine praxistaugliche Konzeption

DIE GESELLSCHAFTLICHE VERANTWORTUNG DER UNTERNEHMEN

Nils Goldschmidt / Karl Homann

Theoretische Grundlagen
für eine praxistaugliche Konzeption

**DIE GESELLSCHAFTLICHE
VERANTWORTUNG
DER UNTERNEHMEN**

Nils Goldschmidt / Karl Homann

Inhalt

| | Seite |
|---|-------|
| Vorwort | 4 |
| 1 Einleitung: Corporate Social Responsibility und die Akzeptanz der Sozialen Marktwirtschaft | 6 |
| 2 Die klassische Konzeption von Corporate Social Responsibility | 7 |
| 3 Die Erweiterung der klassischen Konzeption von Corporate Social Responsibility | 12 |
| 4 Die Unvollständigkeit von Verträgen | 14 |
| 5 Der zunehmende Verlust staatlicher Steuerungsfähigkeit | 16 |
| 6 Globalisierung I: das Fehlen eines internationalen Ordnungsrahmens | 20 |
| 7 Globalisierung II: die kulturelle Diversität | 25 |
| 8 Die Unternehmen als Orte der gesellschaftlichen Inklusion und die Schwäche traditioneller Inklusionsinstitutionen | 31 |
| 9 Die Vielfalt legitimer Perspektiven | 35 |
| 10 Der höhere Auskunftsbedarf der Bürger | 37 |
| 11 Die bleibenden Grenzen von Corporate Social Responsibility | 38 |
| 12 Schlussbetrachtung: die Verantwortung von Konsumenten und Politik | 41 |
| Literatur | 47 |
| Die Autoren | 51 |

Vorwort



Das Roman Herzog Institut (RHI) setzt sich mit den Herausforderungen der modernen Arbeitsgesellschaft auseinander und reflektiert diese vor dem Hintergrund von Ethik, Gerechtigkeit und unserer Wirtschaftsordnung, der Sozialen Marktwirtschaft. Mit der seit einigen Jahren vorherrschenden Flut an Beiträgen unter dem Schlagwort Corporate Social Responsibility (CSR) zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen geht eine zunehmende Verunsicherung einher. Nicht nur die Konsumenten sind verunsichert. Auch in den Reihen der Unternehmer und Unternehmen ist eine zunehmende Ungewissheit auszumachen. Sie sehen sich nicht selten mit Forderungen konfrontiert, die mit ihrem Kerngeschäft – dem verantwortungsvollen, kostengünstigen Anbieten von Waren und Dienstleistungen – nichts zu tun haben. Ein offener Diskurs in Wirtschaft und Gesellschaft kann helfen, Klarheit zu schaffen und stellt eine bedeutende Investition in das gegenseitige Vertrauen dar.

Mit der vorliegenden Position möchte das RHI einen Beitrag leisten, Klarheit und gegenseitiges Vertrauen (wieder) herzustellen. Karl Homann und Nils Goldschmidt ist es gelungen, ein systematisches Verständnis von CSR zu entwickeln, das sowohl theoretisch belastbar als auch in der Praxis nutzbar ist. Die beiden Wirtschaftsethiker schlagen eine neue konkrete und erweiterte Begriffsbestimmung von CSR vor. Sie nehmen dabei sowohl das gewandelte Verhältnis von Politik und Unternehmen zueinander und zur Sozialen Marktwirtschaft in den Blick als auch die Verantwortung jedes Einzelnen. Betont wird auch, dass Entscheidungen auf dem jeweils aktuellen Stand von Wissen und Erfahrung getroffen werden müssen. Es wäre naiv zu glauben, der gegenwärtige Erfahrungs- und Wissensstand sei nicht überholbar. Auch in Sachen Ethik, Gerechtigkeit und CSR müssen wir lernfähig bleiben, fordern die Autoren.

Mit dieser Publikation möchte das Roman Herzog Institut erneut ein Gesprächsangebot an Wissenschaft und Praxis vorlegen und zu einem offenen Dialog einladen.



Prof. Randolph Rodenstock

Vorstandsvorsitzender des Roman Herzog Instituts e.V.

Einleitung: Corporate Social Responsibility und die Akzeptanz der Sozialen Marktwirtschaft

Der Aufstieg des Themas Corporate Social Responsibility (CSR), also die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, geht mit dem Niedergang des Vertrauens der Menschen in die Unternehmen und ihre Führungskräfte einher. Das scheint kein Zufall zu sein: Viele Unternehmen versuchen offenbar, den Vertrauensverlust durch verstärkte CSR-Engagements jenseits ihres Kerngeschäfts zu kompensieren. Die Öffentlichkeit und die Politik haben sich in diesen Trend eingeklinkt. Sie erwarten oder verlangen unter dem Label CSR von den Unternehmen, dass diese sich aller möglichen gesellschaftlichen Defizite annehmen. Sehen manche Unternehmen in CSR-Maßnahmen willkommene Marketingstrategien, fühlen sich andere überfordert und manche vielleicht sogar ein wenig erpresst.

Doch es sieht nicht danach aus, dass die Gesellschaft den Unternehmen ihre verstärkten CSR-Engagements danken würde: Wenn man der Demoskopie Glauben schenken darf, geht die Zustimmung der Bevölkerung zur Tätigkeit der Unternehmen und zur Sozialen Marktwirtschaft weiter zurück. Laut einer repräsentativen Umfrage des Bankenverbands meinen rund 80 Prozent der Menschen in Deutschland, dass hohe Unternehmensgewinne nicht der Gesellschaft zugutekämen (Bankenverband, 2009). Das Ansehen der Manager ist hinter jenes der Gewerkschaftsführer zurückgefallen, beide Zustimmungswerte bewegen sich gerade noch im zweistelligen Bereich. Viele Kritiker sehen in CSR bestenfalls eine neue PR-Strategie, und das Wort vom modernen Ablasshandel macht bereits die Runde.

Wir gehen in dieser Studie davon aus, dass es bislang an einer theoretisch belastbaren und unter den Bedingungen des globalen Wettbewerbs auch praktikablen Konzeption von CSR fehlt. Wir versuchen daher im Folgenden, eine solche Konzeption in Grundzügen zu umreißen, um den Unternehmen, aber auch der Öffentlichkeit und der Politik eine Orientierung zu geben.

Die klassische Konzeption von Corporate Social Responsibility

Die Gründungsväter der Sozialen Marktwirtschaft hatten einen klaren Blick darauf, welche Rolle Unternehmen und Unternehmern in einer Wirtschaftsordnung zukommt. Treffend wusste es Wilhelm Röpke (1979b, 377) zu formulieren: „Das Wesentliche, was hier zu sagen ist, können wir auf den Satz bringen, dass der Unternehmer einem Kapitän vergleichbar ist, dessen Hauptaufgabe die ständige Navigation auf dem Meere des Marktes mit seinen der menschlichen Natur entsprechenden Unberechenbarkeiten ist. Seine Funktion ist die fortgesetzte und für den Gang des Wirtschaftslebens schlechthin unentbehrliche Abstimmung von Angebot und Nachfrage, die immer wieder aufs Neue zu suchende Verzahnung von Produktion und Konsumption.“ In seiner spezifischen Rolle als Marktakteur liegt zugleich die soziale beziehungsweise sozialwirtschaftliche Funktion des Unternehmens. Nochmals Röpke: „Eine Unternehmung, die erfolgreich sein will und im Grade ihres Erfolges ihre **sozialwirtschaftliche Funktion** wohl versehen will, muss in erster Linie dem Markte zugewandt sein und immer wieder mit seiner Ungewissheit und Unberechenbarkeit kämpfen. Ihr Gesicht ist nach außen gerichtet, zum Markte hin, und der Wettbewerb zwischen den Unternehmungen ist ein ständiges Ringen um den Vorsprung im Wissen oder richtigen Abschätzen oder der Entdeckung neuer Produktions- und Absatzmöglichkeiten“ (Röpke, 1979b, 378, Hervorhebung der Verfasser).

Der von Röpke beschriebene Charakter moderner Unternehmen macht klar, dass **Unternehmen im Sinne der Gesellschaft handeln**, wenn sie ihr Kerngeschäft, also die effiziente Produktion von Gütern und Dienstleistungen, verfolgen. Das erfolgsorientierte und auf Gewinne ausgerichtete Agieren der Unternehmen ist im Interesse der Gesellschaft, weil nur so das wohlfahrtschaffende System von Markt und Wettbewerb funktionieren kann. Die Gewerbefreiheit beruht, mit Franz Böhm (1980, 303) gesprochen, auf „einer sozialen Auftragszuständigkeit“. Das materielle Wohl des Einzelnen und seine Konsumentenfreiheit sind unabdingbar mit der Freiheit des Unternehmers verknüpft. Oder kurz: ohne unternehmerische Aktivität kein Wohlstand.

Ludwig Erhard hat diesen Zusammenhang in seinem Bestseller „Wohlstand für alle“ von 1957 in dem Abschnitt „Die wirtschaftlichen Grundrechte“ folgendermaßen zum Ausdruck gebracht: Das „demokratische Grundrecht der Konsumfreiheit muss seine logische Ergänzung in der Freiheit des Unternehmers finden, das zu produzieren oder zu vertreiben, was er aus den Gegebenheiten des Marktes, das heißt aus den Äußerungen der Bedürfnisse aller Individuen als notwendig und erfolgversprechend erachtet. Konsumfreiheit und die Freiheit der wirtschaftlichen Betätigung müssen in dem Bewusstsein jedes Staatsbürgers als unantastbare Grundrechte empfunden

werden. Gegen sie zu verstoßen, sollte als ein Attentat auf unsere Gesellschaftsordnung geahndet werden. Demokratie und freie Wirtschaft gehören logisch ebenso zusammen wie Diktatur und Staatswirtschaft“ (Erhard, 2000, 14).

Die Anerkennung freien unternehmerischen Handelns ist also eng mit einer Gesellschaft freier Bürger verbunden. Die gesellschaftliche Aufgabe der Unternehmen in einem freiheitlichen Wirtschaftssystem besteht darin, entsprechend dessen Logik effizient im Sinne der Konsumenten zu wirtschaften. Unternehmerischer Gewinn hat in diesem Sinne also eine gesellschaftliche Funktion. „Es darf“, um ein weiteres Mal Röpke zu zitieren, „nicht übersehen werden, dass die Möglichkeit des Unternehmergewinns als Lohn einer positiven Leistung für das Funktionieren unseres Wirtschaftssystems ebenso wenig entbehrt werden kann wie die Möglichkeit des Unternehmerverlustes als Strafe der Fehlleistung. Wer die Schwungkraft unseres Wirtschaftssystems anerkennt, wird also auch grundsätzlich die Existenz des Unternehmergewinns hinnehmen müssen“ (Röpke, 1958, 245).

Es ist also dem bekannten wie provokanten Diktum des US-amerikanischen Nobelpreisträgers für Wirtschaftswissenschaften, Milton Friedman, zuzustimmen, dass die soziale Verantwortung der Unternehmen darin liegt, ihre Profite zu steigern („The social responsibility of business is to increase its profits“, Friedman, 1970). Diese Zustimmung gilt besonders vor dem Hintergrund der bereits skizzierten Überlegungen der Gründungsväter der Sozialen Marktwirtschaft, da das marktliche System auf Gewinnerzielung angelegt ist und Unternehmer genau diese Aufgabe auch verfolgen sollen. In einer funktionalen Betrachtungsweise ist also in der Gewinnerzielung und in der Suche nach neuen Möglichkeiten hierzu die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmers bestimmt. Liegt die Leitung des Unternehmens nicht in der Hand des Eigentümers oder einer Gruppe von Eigentümern, ist die Unternehmensleitung zudem gegenüber den Besitzern oder Anteilseignern (Shareholder) und deren Zielen verantwortlich und verpflichtet.

Es wäre aber von Grund auf verkehrt, diese unternehmerische Freiheit als gesellschaftlich ungebunden zu verstehen (Goldschmidt, 2008). Unternehmer erfüllen als Marktakteure eine gesellschaftliche Aufgabe, sind dabei aber zugleich Teil der Gesellschaft. **Es ist die Gesellschaft, die den Rahmen für die unternehmerische Freiheit bestimmt.** Allgemein lässt sich formulieren: Die Freiheit des Unternehmers sollte dort enden, wo sie in Konflikt mit gesellschaftlich wünschenswerten Zielen gerät.

Hier kann der Gedanke der **Wirtschaftsordnungspolitik** aufgegriffen werden, wie er von Walter Eucken und der Freiburger Schule entwickelt worden ist (Goldschmidt/Wohlgemuth, 2008). Wirtschaftspolitik wird demnach als Ordnungspolitik verstanden, welche den wirtschaftlichen Prozessen solche Regeln vorgibt, die den ökonomischen

Prozess am Wohl des Einzelnen und der Gemeinschaft ausgerichtet. Der Wettbewerb und auch das unternehmerische Handeln sind kein Selbstzweck, sondern Mittel für eine dem Menschen dienliche gesellschaftliche Entwicklung. Entsprechend folgert Eucken (1989, 237): „Aufbau und Führung der Betriebe und Haushaltungen können nur im Rahmen der Wirtschaftsordnung und des gesamten Wirtschaftsablaufs verstanden werden.“ Diese Rahmensetzung für das unternehmerische Handeln ist politisch bestimmt und rechtlich verpflichtend.

Es gibt heute eine Vielzahl von Regelungen – zum Beispiel im Wettbewerbsrecht, Arbeitsrecht, Umweltrecht und Aktienrecht oder in der Steuergesetzgebung und in der Sozialpolitik –, die das unternehmerische Handeln im Sinne gesellschaftlicher Ziele einschränken. Dabei ist immer wieder abzuwägen, ob bestehende und angestrebte Gesetze und Regeln die unternehmerische Initiative nicht so sehr beschränken, dass zumindest langfristig ein Erlahmen der wirtschaftlichen Aktivität zu befürchten ist. Es besteht somit auch eine gesellschaftliche Verantwortung für den sorgfältigen Umgang mit der Freiheit des Unternehmers.

Aus den Überlegungen zu einer regelgebundenen Freiheit des unternehmerischen Handelns folgt zudem, dass die Wahrung gesellschaftlicher Vorgaben auch als ein Aspekt der sozialen Verantwortung des Unternehmers interpretiert werden kann: Die Ausübung des Kerngeschäfts durch die Unternehmen im Sinne der Gesellschaft geht mit der Verantwortung der Unternehmen einher, die gesellschaftlichen Regeln, wie sie sich vor allem in der Rechtsetzung und Rechtsprechung finden, zu akzeptieren und zu respektieren. Dass die Einhaltung und Interpretation solcher Vorgaben keineswegs trivial ist, zeigt sich nicht zuletzt an den anhaltenden Diskussionen um Fragen etwa der Korruptionsbekämpfung, der Managerhaftung und des Insiderhandels.

Noch aus einem anderen Grund ist es angezeigt, die primäre gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens in seinem Kerngeschäft zu verorten. Auch hier kann ein Gedanke von Milton Friedman helfen (Friedman, 1970; siehe hierzu Suchanek, 2004). Erwartet die Gesellschaft von Unternehmen „gute Taten“, die über deren Kerngeschäft hinausgehen, werden unternehmerische Ressourcen für Aufgaben eingesetzt, die für eine effiziente, sprich kostengünstigere und qualitativ bessere Produktion verloren gehen. Friedman (1970) spricht in diesem Zusammenhang von einer illegitimen Besteuerung, da Gelder des Unternehmens für Aufgaben eingesetzt werden, die eigentlich über Steuermittel abgedeckt werden müssten. In einem modernen demokratischen Gemeinwesen ist es eben die Aufgabe des Staates und nicht die der Unternehmen, soziale Probleme zu lösen. Dies sollte, wie oben gezeigt, grundsätzlich über eine entsprechende Rahmenordnung angegangen und durch politische Maßnahmen umgesetzt werden. Auch für Unternehmer und Manager gilt das, was Eucken mit Blick auf das Verhältnis von Ordnung und individueller Verantwortung beschrieben hat: „Von

den Menschen darf nicht gefordert werden, was allein die Wirtschaftsordnung leisten kann: ein harmonisches Verhältnis zwischen Einzelinteresse und Gesamtinteresse herzustellen“ (Eucken, 2004, 368).

Nimmt man den Gedanken ernst, dass es eine wesentliche Errungenschaft der Moderne ist, dass die Mitglieder einer Gesellschaft nicht von der Willkür und dem benevolenten Verhalten Einzelner abhängig sind, sondern dass sie klar definierte und einklagbare (soziale) Rechte besitzen, dann wäre es fatal, über eine falsch verstandene Vorstellung gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen diese Rechtsansprüche gegenüber der Allgemeinheit schrittweise durch das Wohlwollen weniger zu ersetzen. Aus Sicht der Unternehmen wäre eine solche Zuweisung von gesellschaftlichen Aufgaben und Anforderungen nicht nur eine wirtschaftlich unangemessene, sondern auch eine fachliche Überforderung. Unternehmer, Manager und Mitarbeiter sind Experten für ihren betrieblichen Bereich, aber nicht Experten für soziale Fragen. Dass es darüber hinaus viele Unternehmer – gerade auch im Mittelstand – gibt, die freiwillig und aus philanthropischen Gründen gesellschaftliche Verantwortung übernehmen, steht außer Frage. Jedoch sollte dies nicht den Blick dafür verstellen, was man sinnvollerweise als Gesellschaft generell von Unternehmen erwarten kann und was man in der Wissenschaft sinnvollerweise unter CSR verhandeln sollte. Man könnte hier von einem ethischen Vorsichtsprinzip sprechen: Erwarte nicht, dass ein Mitglied der Gesellschaft sich dauerhaft gegen seine eigenen Interessen zum Wohl der Gesellschaft einsetzt.

Freilich bleibt es den Unternehmen unbenommen, CSR strategisch einzusetzen. Es liegt im unternehmerischen Interesse, die gesellschaftliche Akzeptanz und die (wahrgenommene) Legitimität von Unternehmen zu steigern. Mittels CSR-Maßnahmen und anderen Spielarten der unternehmerischen Verantwortung wird der Gesellschaft signalisiert, in ihrem Sinne zu wirken. Das Unternehmen berücksichtigt also aus **strategischen Überlegungen** Normen und soziale Praktiken jenseits der gesetzlich kodifizierten Rahmenordnung.

Die strategische Nutzung von CSR-Maßnahmen führt insbesondere zum Aufbau von Reputation gegenüber aktuellen und potenziellen Kunden. Das Reputationskapital lässt sich als Vertrauensvorschuss für das Unternehmen interpretieren und ist für dieses mit wirtschaftlichen Vorteilen verbunden. Denn man kann den Kunden signalisieren, dass man sich als Unternehmen für die Belange einsetzt, die ihnen wichtig sind, zum Beispiel Umweltfreundlichkeit, faire Produktion oder freiwillige soziale Leistungen. Gleichzeitig sind diese Maßnahmen mit Kosten verbunden – entsprechend gilt es abzuwägen, inwiefern solche CSR-Aktivitäten betriebswirtschaftlich sinnvoll sind. Entscheidend ist jedoch, dass es die Kunden sind, die Unternehmen zur Umsetzung von CSR-Maßnahmen bewegen: „Reputation ist nur deshalb von Belang, weil die Konsumenten glauben, sie sei von Belang“ (Tirole, 1988, 123; siehe auch Richter/Furubotn,

2010, 285). Hierin liegt die eigentliche Macht des Konsumenten bei der Zuschreibung von gesellschaftlicher Verantwortung an Unternehmen. Auf diese Rolle des Konsumenten werden wir in Kapitel 12 nochmals gesondert eingehen.

Die Erweiterung der klassischen Konzeption von Corporate Social Responsibility

In den letzten vier Jahrzehnten haben sich immer mehr Gründe angesammelt, die klassische Konzeption von CSR auszudehnen. Solche Neuerungen haben nicht den Charakter einer Korrektur, sondern den einer echten Erweiterung. Eine Neukonzeption von CSR liegt bisher nur in Ansätzen vor (Homann, 2006; Lin-Hi, 2009; 2011; Winning, 2009; Beckmann, 2010). Im Folgenden werden die wichtigsten Gründe für eine Erweiterung der klassischen Konzeption diskutiert und es wird gezeigt, wie diese das Verständnis von CSR bereichern können. Die Gründe liegen zum einen in neuen Erkenntnissen und zum anderen in technologischen und gesellschaftlichen Entwicklungen sowie den damit einhergehenden neuen Herausforderungen für die Unternehmen. Dabei ist vor allem an die Globalisierung zu denken. Aber auch andere gesellschaftliche Strukturveränderungen, die anschließend angesprochen werden, stellen die Wirtschaft vor neue Aufgaben.

Die Erweiterung, die wir vorschlagen und mit der wir im Folgenden auf die neuen Herausforderungen antworten, betrifft das Objekt der Verantwortung, die Frage also, **wofür** Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung tragen. Wir ergänzen die klassische **Handlungsverantwortung** um eine **erweiterte Handlungsverantwortung**, um die **Ordnungsverantwortung** und um die **Diskursverantwortung**.

- **Handlungsverantwortung** meint die Verantwortung von Unternehmen für ihr Kerngeschäft und für die unmittelbaren Folgen ihres Handelns. Für die mittelbaren Effekte, zum Beispiel auf die natürliche und die soziale Umwelt, ist in dem klassischen Konzept grundsätzlich die Politik zuständig; sie werden durch die Regelungen der Rahmenordnung absorbiert. Wenn Unternehmen Verantwortung auch für einzelne weiterreichende Folgen und für das konkrete Umfeld ihrer Geschäftstätigkeit übernehmen, sprechen wir von einer **erweiterten Handlungsverantwortung**. Hier ist an lokale und regionale Aktivitäten – etwa im Umweltschutz, auf dem Arbeitsmarkt oder in sozialen Brennpunkten – zu denken.
- **Ordnungsverantwortung** meint die Verantwortung von Unternehmen für die politische Rahmenordnung beziehungsweise für die soziale Ordnung allgemein. Es geht also hierbei, anders als bei der erweiterten Handlungsverantwortung, nicht um die Folgen des unternehmerischen Handelns beziehungsweise um das unternehmerische Umfeld, sondern um die Gestaltung der generellen politischen Bedingungen. Diese Verantwortung kann für kleine und mittlere Unternehmen, aber auch für Großunternehmen grundsätzlich nur eine Mit-Verantwortung sein.

Wie wir zeigen werden, kann die Gestaltung eines der allgemeinen Wohlfahrt dienenden Ordnungsrahmens gerade unter den Bedingungen der Globalisierung aber häufig nicht auf das Know-how der Unternehmen verzichten.

- **Diskursverantwortung** meint die Verantwortung von Unternehmen für die Diskurse der Gesellschaft, besonders über die Wirtschaft. Auch diese Verantwortung kann nur eine Mit-Verantwortung sein. Die Debatten betreffen nicht nur die gesamtgesellschaftlichen Diskurse um geeignete Ordnungsregeln, sondern auch Fragen nach dem Sinn der gesellschaftlichen Kooperation, nach der ethischen Vertretbarkeit und damit nach der Akzeptanz wirtschaftlicher Prozesse und ganzer Wirtschaftssysteme.

Es gibt starke, ja zwingende Gründe dafür, dass sich Unternehmen im Sinne einer Ordnungsverantwortung in die Gestaltung der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und im Sinne einer Diskursverantwortung in die öffentlichen Diskussionen über die Wirtschaft einschließlich der normativen Implikationen einbringen. Gerade die sinkende Zustimmung zur Sozialen Marktwirtschaft in Deutschland zeigt, dass die Unternehmen die Gestaltung der und die Verständigung über die Wirtschaft nicht allein den Politikern und anderen Meinungsführern der Gesellschaft überlassen dürfen.

Die Unvollständigkeit von Verträgen

Ein erster Grund für eine Erweiterung der klassischen Konzeption von CSR liegt eher in genaueren theoretischen Erkenntnissen als in realen Veränderungen. Die Problematik wird unter dem Stichwort „unvollständige Verträge“ diskutiert. In der Philosophie ist seit längerem bekannt, dass Regeln wegen ihrer allgemeinen Form nicht sämtliche in der Realität auftretenden Einzelprobleme ex ante – und damit für die Interaktionspartner verlässlich – lösen können. Seit den 1970er Jahren, also erst nach der Entwicklung der klassischen Konzeption von CSR, wird diese Einsicht auch auf Verträge angewendet. Die Theorie geht davon aus, dass alle Interaktionen der Menschen über Verträge geregelt werden. Dabei reichen diese Vereinbarungen von Privatverträgen bis zu politischen Kollektivverträgen und Verfassungsverträgen. Sie können formell, das heißt schriftlich und justizierbar, oder informell, zum Beispiel mündlich und per Handschlag, geschlossen werden und explizit oder implizit sein. Jedoch sind grundsätzlich alle Verträge, besonders die für die moderne Wirtschaft und die Unternehmen wichtigen Gesellschafter-, Arbeits-, Dienstleistungs- und Kooperationsverträge, systematisch unvollständig. Die Unvollständigkeit von Verträgen bezieht sich vor allem auf drei Sachverhalte:

- Leistungen und Gegenleistungen sind – besonders sinnfällig bei Vertragsverhältnissen, die über eine längere Zeit andauern – nicht für alle auftretenden Eventualitäten exakt definierbar.
- Die Erfüllung oder Nichterfüllung ist nicht – oder nur zu prohibitiv hohen Kosten – nachprüfbar und justizierbar.
- Einzelne Ansprüche sind gerichtlich nicht – oder nur zu prohibitiv hohen Kosten – durchsetzbar.

Aus dieser Unvollständigkeit resultieren Ausbeutungsrisiken für die Interaktionspartner, die wiederum – sofern sie antizipiert werden – erwünschte, das heißt beiderseitig beziehungsweise gesellschaftlich vorteilhafte Interaktionen nicht zustande kommen lassen. Unvollständige Verträge können so zu suboptimalen Ergebnissen führen, da es an dem nötigen Vertrauen unter den (potenziellen) Interaktionspartnern fehlt.

Nun könnte man meinen, man müsse, um dieses Problem zu beherrschen, die Verträge vollständig, also „wasserdicht“ für alle künftigen Eventualitäten wie konjunkturelle Entwicklungen, politische Schocks (11. September 2001) oder neue technische Erkenntnisse machen. Eine sorgfältige Vertragsgestaltung mag zwar einzelne Risiken begrenzen, kann aber das Grundproblem nicht lösen – aus folgenden Gründen: Die Zukunft ist prinzipiell nicht vorhersehbar; die Erstellung eines Systems vollständiger, alle Eventualitäten umfassender Verträge wäre viel zu teuer oder schlicht unmöglich; Verträge, die sämtliche möglichen opportunistischen Verfehlungen explizit auflisten, könnten auf die Partner sehr demotivierend wirken („So etwas trauen Sie mir zu?!“);

zu genaue Festlegungen würden das lokale und oft implizite Wissen der Partner durch starre Vorschriften nicht zur Entfaltung kommen lassen; schließlich würden zu umfassende Regelwerke in einem dynamischen Umfeld die Flexibilität der Unternehmen stark beeinträchtigen. Ein System vollständiger Verträge wäre also nicht nur unmöglich und zu teuer, sondern auch unproduktiv – und ist deshalb unerwünscht.

Gleichwohl besteht in unseren modernen Gesellschaften immer die Gefahr, bei Problemen oder nach Krisen genau diese Strategie der lückenlosen Vertragsgestaltung zu fahren. So ist auch verstärkt seit der Finanzmarktkrise eine zunehmende Bürokratisierung und Verrechtlichung wirtschaftlicher Interaktionen zu beobachten, auch wenn einzelne Maßnahmen (zum Beispiel Basel III) durchaus sinnvolle Ergänzungen der bestehenden Rahmenordnung sind. Weil die Bezeichnung „unvollständige Verträge“ suggeriert, dass unvollständige Verträge ein defizienter Modus an sich erwünschter und auch möglicher vollständiger Verträge seien, sollte man zur Vermeidung dieses Missverständnisses vielleicht besser von „offenen“ Verträgen reden. Gerade eine kontrollierte Offenheit von Verträgen kann produktiv sein – vorausgesetzt, man versteht, sie zu managen.

Da praktisch alle Verträge, vor allem aber die für die moderne Wirtschaft wichtigen Verträge, systematisch offen in dem genannten Sinne sind und auch offengehalten werden müssen – Regeln, Regulierungen, Institutionen sind offene Kollektivverträge –, reicht zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen ihr Gewinnstreben unter Beachtung der Rahmenordnung grundsätzlich nicht aus. Das Verständnis von CSR muss daher erweitert werden. Durch opportunistisches Ausnutzen der Spielräume, die unvollständige beziehungsweise offene Verträge bieten, kann sogar der gesamte Ordnungsrahmen erodieren. Da die scheinbar naheliegende Gegenstrategie, das Netz der Regulierungen immer enger und Verträge möglichst wasserdicht zu machen, aus den genannten Gründen als generelle Strategie kaum infrage kommt, empfiehlt sich aus ethischen Gründen (Vertrauen, Sozialkapital) und ökonomischen Gründen (nachhaltige Gewinnerwartungen) eine Strategie, nach der Unternehmen bewusst und offensiv ihr Verständnis von gesellschaftlicher Verantwortung erweitern und dies durch ihr Handeln (Handlungsverantwortung) und durch Kommunikation (Diskursverantwortung) ihren Partnern und der Gesellschaft kundtun. Bekannte Mittel sind etwa eine gute Unternehmenskultur, ein glaubwürdiger Verhaltenskodex (Code of Conduct) und Stakeholder-Dialoge. Der Slogan könnte lauten: Unternehmenskultur statt Bürokratisierung und Verrechtlichung. Freilich muss sichergestellt werden, dass Unternehmen durch die Übernahme einer in dieser Art erweiterten gesellschaftlichen Verantwortung nicht grob ausbeutbar werden und sich in eine existenzgefährdende Lage bringen. Zudem gilt es immer wieder zu prüfen, inwiefern bestimmte Interaktionen, die sich aus der Offenheit von Verträgen ergeben, längerfristig in die Rahmenordnung aufgenommen werden sollten. Viele soziale Leistungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern sind diesen Weg gegangen.

Der zunehmende Verlust staatlicher Steuerungsfähigkeit

Ein weiterer wichtiger Grund für die inhaltliche Erweiterung von CSR ist darin zu sehen, dass der Staat in vielen Bereichen an Steuerungsfähigkeit eingebüßt hat und weiter einbüßt. Die klassische Konzeption von CSR setzt dagegen einen leistungsfähigen und durchsetzungsstarken Staat voraus. Walter Eucken war sich dessen bewusst, auch wenn seine Betonung des starken Staates mehr den Charakter eines Postulats als den einer empirischen Feststellung hatte. Diese Voraussetzung ist heute schon im nationalen Kontext nicht mehr erfüllt; die Globalisierung erzeugt darüber hinaus weitere Probleme, die hier zunächst noch ausgeklammert werden (vgl. dazu Kapitel 6 und 7). Damit entfällt aber die grundlegende Voraussetzung, die es erlaubt hatte, dass sich die Unternehmen unter Einhaltung der gesetzlichen Regeln (Compliance) allein auf ihr Kerngeschäft fokussieren konnten.

Der zunehmende Verlust staatlicher Steuerungsfähigkeit ist auf verschiedene Gründe zurückzuführen: Erstens hat die Komplexität des gesellschaftlichen Lebens und Arbeitens stark zugenommen und wird noch weiter zunehmen. Zweitens hat sich die moderne Gesellschaft in einzelne Funktionssysteme – wie beispielsweise das Recht, die Politik, die Wirtschaft oder die Wissenschaft – mit jeweils starker Eigenlogik ausdifferenziert. Dadurch schotten sich die Funktionssysteme tendenziell voneinander ab, obwohl sie wechselseitig aufeinander angewiesen sind. Versuche der Einwirkung eines Systems (zum Beispiel des politischen Systems) auf ein anderes (zum Beispiel auf das wirtschaftliche System) werden nicht gemäß den Intentionen des einwirkenden Systems, sondern gemäß der Eigenlogik des letzteren „verstanden“ und verarbeitet. So ist zu erklären, dass das politische System mehr und mehr die Durchgriffsmöglichkeit in andere Funktionssysteme verliert. Zugleich sind die Zugriffsmöglichkeiten des Systems Wirtschaft auf das System Politik, wie sich in der Rolle der Banken in der Finanzmarktkrise gezeigt hat, deutlich wirksamer geworden, als dies noch vor wenigen Jahrzehnten der Fall war. Drittens sind selbst in den reichen Industrienationen die Finanzierungsspielräume der öffentlichen Hand stark eingeschränkt, was auch auf das Verteilen von Wohltaten gemäß dem Wiederwahlkalkül demokratischer Parteien und Politiker und das niedrigere Wirtschaftswachstum zurückzuführen ist. Viertens erfordert der transnationale Abstimmungsbedarf – etwa in der Europäischen Union (EU) oder in der Eurozone – viel Zeit. Eine kohärente Politik bleibt bei den unterschiedlichen Interessen vielfach auf der Strecke. Fünftens schließlich führt die Globalisierung der Märkte generell dazu, dass Staaten gegenüber international agierenden Unternehmen mehr und mehr die Möglichkeit verlieren, wirksam regulierend einzugreifen.

Die Folge ist, dass viele Aufgaben, die im klassischen Konzept dem Staat obliegen, unerledigt bleiben. Wenn die Infrastruktur im weitesten Sinn notleidend wird, was beim Straßen- und Schienennetz beginnt und über innere Sicherheit und Rechtspflege bis zu Kultur, Bildung, Wissenschaft und Forschung reicht, wirkt sich das mittel- und langfristig auf den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen aus. Es fehlt an den notwendigen Bedingungen für eine nachhaltig erfolgreiche Geschäftstätigkeit. Wie sollen Unternehmen mit diesen Problemen umgehen?

Da Appelle und die damit verbundenen legitimen Forderungen an den Staat – so unverzichtbar sie auch bleiben – häufig nur wenig bringen, haben die Unternehmen nur die Alternative, selbst in die Bedingungen nachhaltig erfolgreichen Wirtschaftens zu investieren. Sie können ihrer Aufgabe, die Gesellschaft mit Gütern und Dienstleistungen zu versorgen, und ihrem wohlbegründeten Eigeninteresse dauerhaft nur gerecht werden, wenn sie sich nicht nur auf die Gewinnerzielung unter gegebenen staatlichen Bedingungen konzentrieren, sondern darüber hinaus in die Änderung unzureichender unternehmerischer Bedingungen und ihr konkretes Umfeld investieren. Die Unternehmen weiten den Bereich ihrer Verantwortung über das Kerngeschäft hinaus aus. Wir sprechen daher von einer **erweiterten Handlungsverantwortung**.

Viele gut geführte Unternehmen beschreiten diesen Weg: Sie engagieren sich beispielsweise in der Gesundheitsvorsorge oder in der Suchtbekämpfung. Sie fördern Schulen und Universitäten. Sie gründen Stiftungen und stiften Lehrstühle für besondere Forschungsfelder. Sie führen Integrationskurse durch und richten Frauenförderprogramme ein. Sie investieren in lokale Arbeitsmarktinitiativen, fördern kulturelle Einrichtungen und Veranstaltungen und sponsern Sportvereine – von dörflichen Amateurklubs bis hin zu Bundesligavereinen mit millionenschweren Profifußballern. Sicherlich gibt es hierbei unterschiedliche Grade, inwiefern solche Maßnahmen tatsächlich im Interesse der Gesellschaft liegen und nicht nur Marketingstrategien sind. So mag die Unterstützung des örtlichen Regionalligaverbands viel mit dem konkreten gesellschaftlichen Umfeld zu tun haben. Das Sponsoring für einen Profiverein auf nationaler Ebene ist sicherlich eher selten einer expliziten gesellschaftlichen Verantwortung denn der klassischen Werbung geschuldet.

CSR-Engagement bezieht sich häufig auf das lokale oder regionale gesellschaftliche Umfeld. Viele Unternehmen gehen aber noch weiter, indem sie sich auch für globale Umweltbelange wie den Klimaschutz, den Umweltschutz oder die Bewahrung der Artenvielfalt einsetzen und Mittel für globale soziale Aufgaben wie die medizinische Versorgung in Entwicklungsländern, die Armuts- und Korruptionsbekämpfung oder die Katastrophenhilfe bereitstellen. Viele dieser Firmen sind international tätig und daher in ihren Betrieben im Ausland direkt mit solchen Problemen konfrontiert.

Warum dehnen Unternehmen den Bereich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung in der Weise aus, dass sie eine deutlich erweiterte Handlungsverantwortung übernehmen? Die Frage ist berechtigt, denn schließlich sind sie keine Wohltätigkeitsorganisationen, und solche Engagements kosten in managergeleiteten Unternehmen das Geld anderer Leute. CSR dürfte historisch aus dem Mäzenatentum hervorgegangen sein. Aber es ist heute sicher systematisch völlig unzureichend, CSR mit den persönlichen und philanthropischen Präferenzen eines Mäzens zu begründen, wie das etwa Hermann Josef Abs, der ehemalige Vorstandsvorsitzende der Deutschen Bank, noch tun konnte: „Die Kreditwirtschaft wie auch die Industrie oder private Mäzene haben das verständliche Bedürfnis, jenseits der Welt ihrer beruflichen Belange einmal Uneigennützigkeit zu üben, auf der anderen Seite aber auch den Wunsch, jenen Glanz, der von den schönen Künsten ausstrahlt, auf sich selbst zu lenken“ (zitiert nach Büschgen, 1996, 5).

Wie in der klassischen Interpretation der strategischen Ausrichtung von CSR und ihrer Bedeutung für die Reputation von Unternehmen lässt sich die erweiterte Handlungsverantwortung von Unternehmen auch nur durch ihren Bezug zu ihrer primären Verantwortung rechtfertigen, die darin besteht, die Gesellschaft mit Gütern und Dienstleistungen zu versorgen. Die Erweiterung lässt sich allein als Arbeit an den Bedingungen rechtfertigen, die für die nachhaltige Erfüllung dieser gesellschaftlichen Aufgabe notwendig, aber nicht (mehr) von anderer Seite, besonders vom Staat, in einem ausreichenden Maße gewährleistet sind. CSR dient daher aus Sicht der Unternehmen der Pflege und Verbesserung der Voraussetzungen für die Erledigung ihres Kerngeschäfts und damit der Voraussetzungen für die nachhaltig erfolgreiche Geschäftstätigkeit. Dass dies auch bei großen Unternehmen immer nur eine Teil-Verantwortung sein und von den zahlreichen Unternehmen nur arbeitsteilig angegangen werden kann, dürfte unmittelbar einsichtig sein.

Unternehmen erwarten daher von der Übernahme einer erweiterten Handlungsverantwortung eine Verbesserung der Bedingungen für ihre Tätigkeit. Sie erhoffen darüber hinaus eine gute Reputation und breite Akzeptanz in ihrem Umfeld, also bei ihren Geschäftspartnern, (potenziellen) Mitarbeitern, Kunden, Kreditgebern und öffentlichen Stellen, auf deren Wohlwollen sie angewiesen sind. In einem unternehmensfeindlichen Klima können die Kosten der Geschäftstätigkeit schnell beträchtlich steigen. Die Akzeptanz der Unternehmen war in Deutschland in den Jahren des Wiederaufbaus und des Wirtschaftswunders noch weithin vorhanden; sie ist aber seit den 1960er Jahren kontinuierlich gesunken. Selbst Vertreter der liberalen und konservativen Parteien untergraben bisweilen in populistischer Weise die gesellschaftliche Akzeptanz besonders von Großunternehmen. Daher sind die Unternehmen gut beraten, eine erweiterte Handlungsverantwortung in dem hier umrissenen Sinn zu übernehmen. Dies lässt sich auch vor den Eigentümern, den Aktionären, gut begründen.

CSR ist als Investition zu verstehen, als Investition, die grundsätzlich auf die künftige Rendite hin kalkuliert sein muss, eine Investition, deren Erfolg allerdings – wie bei allen Investitionen – nicht garantiert werden kann.

Globalisierung I: das Fehlen eines internationalen Ordnungsrahmens

Seit den 1970er Jahren hat sich der Prozess der Globalisierung beschleunigt. Dadurch hat auch die Diskussion um CSR bedeutenden Auftrieb gewonnen. Die Globalisierung war und ist ökonomisch und politisch gewollt und wird sich weiter fortsetzen. Sie bringt allerdings eine Reihe von Problemen mit sich und stellt auch CSR vor neue Herausforderungen.

Die erste große Herausforderung besteht darin, dass es auf der globalen Ebene keine umfassende Rahmenordnung gibt, wie das in der klassischen ordnungspolitischen Konzeption von CSR angenommen wird. So existiert in manchen Ländern, etwa in den sogenannten Failing States, also jenen Staaten, die ihre grundlegenden Funktionen nicht (mehr) erfüllen können, praktisch keine wirksame Rechtsordnung. Vielfach gibt es gravierende Vollzugsdefizite. In Entwicklungsländern reicht die Macht des Staates häufig nicht über die Vororte ihrer Hauptstädte hinaus. Die staatlichen Strukturen sind oft schwach, ineffizient und korrupt. Auf der globalen Ebene haben wir bestenfalls Bruchstücke einer Rahmenordnung wie die Charta der Vereinten Nationen und andere internationale Vereinbarungen etwa im Rahmen der Welthandelsorganisation (WTO), der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) und der Internationalen Handelskammer (ICC).

Damit entfällt die Grundlage, die es erlaubt, dass sich die Unternehmen allein auf ihr Kerngeschäft konzentrieren und dadurch ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bereits gerecht werden können. Gleichzeitig verschärft sich aber der Wettbewerb. Selbst kleine und mittlere Unternehmen sehen sich heute globaler Konkurrenz gegenüber. Das hat zur Folge, dass viele Praktiken – wie zum Beispiel Korruption, Kinderarbeit, Diskriminierung, Umweltverschmutzung und Protektionismus – eingesetzt werden, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Das Problem der Ausbeutbarkeit ethischer Vor- und Mehrleistungen tritt in aller Schärfe hervor.

Selbst wenn man an der klassischen Konzeption von CSR mit der primären Verantwortung der Unternehmen für ihr Kerngeschäft innerhalb einer einheitlichen und hinreichend konkretisierten Rahmenordnung theoretisch festhalten und politisch an deren Implementierung arbeiten will, so ist doch davon auszugehen, dass es eine globale Rahmenordnung von der Qualität und Dichte wie in den westlichen Industrienationen auf Jahrzehnte nicht geben wird. Sinnfälliger Ausdruck dieser Lage ist der Global Compact: Der damalige Generalsekretär der **Staatengemeinschaft**, Kofi Annan, rief im Jahr 1999 die **Unternehmen** dazu auf, an der Durchsetzung von Menschenrechten, Umweltschutz und humanen Arbeitsbedingungen sowie an der Bekämpfung der

Korruption mitzuwirken. Dies war das Eingeständnis, dass die Staaten dazu allein nicht in der Lage sind. Im Global Compact werden die Unternehmen zu CSR-Engagements aufgerufen, für die in der klassischen Konzeption allein die Staaten zuständig sind. Die Frage ist: Wie ist die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in dieser Lage zu bestimmen?

Bei der Erörterung dieser Frage kommt eine ganze Reihe von situationsabhängigen Faktoren ins Spiel, sodass konkrete Handlungsempfehlungen genereller Art kaum möglich sind. Daher werden im Folgenden lediglich Möglichkeiten aufgezeigt und Beispiele genannt, auf welche Weise die Unternehmen in ihrer jeweiligen Situation mit den Problemen umgehen können. Dabei bleiben als Eckpunkte bestehen, dass (1) die primäre gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen in ihrem Kerngeschäft liegt und dass (2) Unternehmen sich im globalen Wettbewerb nicht dauerhaft und systematisch von weniger ethisch handelnden Konkurrenten ausbeuten lassen können. Schon vor fast 100 Jahren hat hierzu der liberale Ökonom und Sozialethiker Götz Briefs vom Problem der Grenzmoral gesprochen. Die gute, höherstehende Moral wird von der niedrigeren verdrängt: „Unter ‚Grenzmoral‘ verstehe ich die Moral der am wenigsten durch moralische Hemmungen im Konkurrenzkampf behinderten Sozialschicht, die auf Grund ihrer Mindestmoral unter übrigen gleichen Umständen die stärksten Erfolgsaussichten hat und sohin die übrigen konkurrierenden Gruppen bei Strafe der Ausschaltung vom Wettbewerb zwingt, allmählich in Kauf und Verkauf sich dem jeweiligen tiefsten Stand der Sozialmoral (der ‚Grenzmoral‘) anzugleichen. Das gilt ‚tendenziell‘“ (Briefs, 1920, 5). Im Umkehrschluss bedeutet das, dass sich sämtliche CSR-Aktivitäten als Investitionen in den nachhaltigen Unternehmenserfolg interpretieren lassen müssen.

Im Rahmen der **erweiterten Handlungsverantwortung** engagieren sich Unternehmen in Entwicklungsländern etwa in Bereichen wie Schul- und Ausbildung, Gesundheitsvorsorge und Hygiene, Arbeitsbedingungen, Wohnungsbau für Mitarbeiter und deren Familien, Umweltschutz und in der Bekämpfung von Diskriminierung und Korruption. Um ein konkretes Beispiel zu nennen: Im subsaharischen Afrika kooperieren Unternehmen, die auf den Märkten zum Teil Konkurrenten sind, bei der Bekämpfung von Aids. Unter den Bedingungen der Globalisierung stößt die erweiterte Handlungsverantwortung aber – so unverzichtbar sie in Zukunft auch sein wird – schnell an ihre Grenzen. So übersteigen zum Beispiel die Ziele des Global Compact den Kontrollbereich auch großer Unternehmen. Das gilt umso mehr, wenn die institutionelle Ordnung starke Defizite aufweist und Fehlanreize setzt. Vor den globalen Fragen nach Gerechtigkeit versagen entsprechende CSR-Aktivitäten von Unternehmen (1) wegen ihres lokalen Zuschnitts, (2) wegen der fehlenden Koordination mit entsprechenden Aktivitäten anderer Unternehmen und (3) wegen mangelnder Stützung durch eine elaborierte und durchgesetzte politische Rahmenordnung.

Unter Ökonomen besteht weitgehend Einigkeit darüber, dass die entscheidende Bestimmungsgröße für wirtschaftliche Entwicklung und Wohlstand die institutionelle Ordnung ist. Da es global an diesem Ordnungsrahmen oft fehlt, die Unternehmen jedoch für eine nachhaltig erfolgreiche Geschäftstätigkeit auf eine solche Ordnung angewiesen sind, bleibt ihnen nichts anderes übrig, als sich in den Prozess der Etablierung und Verbesserung der Ordnung einzubringen. Das gilt schon für CSR-Aktivitäten von Firmen in entwickelten Industrienationen westlichen Typs, in denen immer auch gewisse Ordnungsdefizite vorliegen. Es gilt umso mehr in Entwicklungs- und Schwellenländern: Unternehmen sollten in ihrem eigenen langfristigen Interesse Verantwortung für die Gestaltung der politischen Ordnung, also **Ordnungsverantwortung**, übernehmen.

Diskutiert werden solche Überlegungen aktuell vor allem unter dem Begriff „Corporate Citizenship“. Zwar wird hierunter häufig nur das Engagement von Unternehmen in der Zivilgesellschaft verstanden, jedoch kann man Corporate Citizenship auch mit der Überlegung verbinden, dass sie eine Mitverantwortung für die Weiterentwicklung und Durchsetzung von Rahmenbedingungen haben (Habisch, 2003). Ein gutes Beispiel für die Übernahme von Ordnungsverantwortung durch Unternehmen ist das Kommuniqué von Kopenhagen über den Klimawandel, mit dem Unternehmensführer im Vorfeld zum Klimagipfel in Kopenhagen im Jahr 2009 die Politiker zur Festsetzung verbindlicher Klimaziele verpflichten wollten (Schrader, 2011, 305). Mittlerweile haben sich dem Kommuniqué mehr als 950 Unternehmen angeschlossen (www.copenhagencommunique.com). In der Literatur werden solche Ansätze gelegentlich auch unter dem Begriff der „Corporate Stewardship“ gefasst, womit auf die „treuhänderische“ Verwaltung des Unternehmens hinsichtlich natürlicher, sozialer und kultureller Ressourcen zum Wohle nachfolgender Generationen hingewiesen wird.

Welche Vorteile bringt es, wenn Unternehmen im Sinne einer Ordnungsverantwortung tätig werden? Unternehmen verfügen über zwei Ressourcen, die dem politischen System auch in den entwickelten Industrienationen nicht oder nicht ausreichend zur Verfügung stehen: Kapital und Know-how. Sind schon wohlhabende Länder in ihren öffentlichen Haushalten chronisch defizitär, trifft dies für ärmere Länder umso mehr zu. Wichtiger noch als die Vorteile der Unternehmen bei der Kapitalausstattung sind in unserem Zusammenhang ihre Vorteile hinsichtlich des erfahrungserprobten Wissens, wie man komplexe Interaktionsprozesse effizient organisiert. Daher sind Unternehmen aufgerufen, diese Ressourcen in den politischen Prozess zur Errichtung und Weiterentwicklung einer internationalen Rahmenordnung einzubringen.

Ordnungsverantwortung kann vielfältige Formen annehmen: Beratung, politischer Druck – etwa bei Standortentscheidungen, Zusammenarbeit mit den politischen Instanzen auf kommunaler, regionaler, nationaler und internationaler Ebene –, aber auch die brancheninterne und -übergreifende Kooperation von Unternehmen sowie

die Zusammenarbeit mit Nichtregierungsorganisationen (NGOs). Die Basis für solche unterschiedlichen und vielfach noch ungewöhnlichen Formen der Kooperation liegt darin, dass es jenseits von Interessenkonflikten immer auch gemeinsame Anliegen gibt – allen voran das gemeinsame Interesse an einer Ordnung, die allen Beteiligten und Betroffenen eine gedeihliche Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil ermöglicht.

Die Übernahme von Ordnungsverantwortung widerspricht keineswegs der ökonomischen Logik und der Aufgabe von Unternehmen: Beides beschränkt sich durchaus nicht darauf, in einem gegebenen Rahmen kurzfristige Gewinne zu erzielen. Die Aufgabe erstreckt sich auch und mindestens gleichgewichtig darauf, die langfristigen Bedingungen für erfolgreiche Geschäftstätigkeit zu errichten und zu sichern, und eine sehr wichtige Bedingung hierfür ist die soziale Ordnung.

Doch es gibt Vorbehalte gegen die Übernahme von Ordnungsverantwortung durch die Unternehmen. Auf der einen Seite fühlen sich viele Manager durch eine solche Aufgabe überfordert; dieses Problem wäre durch eine fundierte sozialwissenschaftliche und wirtschaftsethische Aus- und Fortbildung auch in betriebswirtschaftlichen Studiengängen zu lösen. Wichtiger für uns ist hier die Frage, wodurch Unternehmen eigentlich legitimiert sein sollen, sich in die Gestaltung einer solchen Ordnung einzubringen. Kritiker befürchten Lobbyismus beziehungsweise die Dominanz der Wirtschaft über die Politik, was mit dem Grundverständnis von Demokratie unvereinbar sei. Wir antworten auf diese Befürchtungen mit den folgenden Differenzierungen:

- Richtig ist, dass Unternehmen keine politischen Organisationen sind. Aber sie sind politisch legitimiert, in Demokratien auch demokratisch, durch die Verfassung. Wir haben die von uns empfohlene Übernahme von Ordnungsverantwortung lediglich pragmatisch mit den beiden Ressourcen begründet, über die Unternehmen mehr als andere verfügen: Kapital und Know-how. Unternehmen verfügen jedoch nicht über eine andere und für eine soziale Ordnung wichtige Ressource: über die legitime Zwangsgewalt in einem bestimmten Territorium. Darüber verfügt nur der Staat.
- Die Übernahme von Ordnungsverantwortung durch Unternehmen ist dann nicht als Lobbyismus einzustufen, wenn sie ihre Vorschläge transparent in einem öffentlichen Diskurs über Gründe und Gegengründe, über Vorteile und Nachteile alternativer Regelungen, geltend machen und wenn sie von anderen Beteiligten kontrolliert werden (können).

Doch was ist, wenn der Staat selbst nicht demokratisch legitimiert ist, wie das in vielen Ländern, in denen Unternehmen heute tätig sind, der Fall ist? Woher beziehen Unternehmen dann ihre Legitimation? Mit Blick auf diese Problematik wird in der Literatur

vorgeschlagen, die von der Unternehmenstätigkeit Betroffenen in Form von Stakeholder-Dialogen in die Entscheidungsprozesse einzubeziehen und den Unternehmen auf diese Weise Legitimation zu verschaffen (Palazzo/Scherer, 2006; Scherer/Palazzo, 2007).

Wir sind der Auffassung, dass hier – bei aller sinnvollen praktisch-pragmatischen Verschränkung – die spezifischen Funktionen des politischen Systems und des Systems Wirtschaft nicht deutlich genug unterschieden werden. Solche Stakeholder-Dialoge sind für uns pragmatisch und ökonomisch durchaus sinnvoll und empfehlenswert. Wenn sie allerdings Legitimationszwecken dienen sollen, kann es sich für uns nur um eine vorauslaufende, in Zukunft demokratisch zu bestätigende Ersatz-Legitimation, eine Quasi-Legitimation, eine Legitimation-bis-auf-weiteres handeln, eine Legitimation, die darüber hinaus immer sehr fragil bleibt. Eine demokratische Legitimation ist eine Legitimation durch alle Betroffenen – und nicht nur durch selbst ernannte Stakeholder-Gruppen aus der Zivilgesellschaft, selbst wenn diese Gruppen, zum Beispiel viele NGOs, für sich in Anspruch nehmen, für die Allgemeinheit zu sprechen.

Vielleicht ist die Differenz aber gar nicht so groß, denn die Fürsprecher einer Legitimation durch Stakeholder-Dialoge nehmen nirgends, soweit wir sehen, so etwas wie eine Zwangsgewalt für die Stakeholder in Anspruch. Aber bei der Vehemenz, mit der manche Stakeholder-Gruppen und manche NGOs auftreten, plädieren wir hier für eine schärfere begriffliche Abgrenzung. Nur so kann der Anspruch mancher NGOs, sie würden die legitimen Interessen der Allgemeinheit gegen die lediglich privaten Interessen der Unternehmen vertreten, mit Gründen zurückgewiesen werden.

Die Wahrnehmung der Ordnungsverantwortung durch die Unternehmen kann immer nur eine Mit-Verantwortung sein. Um ihr Know-how im Prozess der Etablierung und Weiterentwicklung einer Rahmenordnung wirksam einbringen zu können, müssen sie diskursfähig sein und **Diskursverantwortung** übernehmen. Für eine solche Diskursfähigkeit ist vor allem eine theoretisch belastbare ordnungspolitische und wirtschaftsethische Konzeption unabdingbar. Das ordnungspolitische Engagement spielt sich im Wesentlichen in politischen Diskursen mit Politikern, NGOs und der Öffentlichkeit ab, so eine solche vorhanden ist. Selbst wenn die Entscheidungen letztlich nicht primär nach wissenschaftlichen Gesichtspunkten getroffen werden, sind wissenschaftlich gestützte Argumentationen in diesem Diskursprozess von großer Bedeutung. Von besonderer Relevanz ist eine solche Ordnungskonzeption in neuen, bislang unbekanntem Situationen wie zum Beispiel im Prozess der Globalisierung, der seine Ordnung erst noch finden muss. Eine theoretisch ausgearbeitete Konzeption sollte in der Lage sein, auch in solch unbekanntem Situationen eine weitgehende Konsistenz der Vorschläge, Maßnahmen und Regelungen sicherzustellen und die politischen Akteure vor konzeptionslosem Pragmatismus nach (wahl-)taktischen Überlegungen zu bewahren.

Globalisierung II: die kulturelle Diversität

Mit der Globalisierung geht eine zweite große Herausforderung für die Unternehmen einher: Selbst kleine und mittlere Unternehmen, besonders aber die großen, international tätigen agieren in unterschiedlichen Kulturräumen mit unterschiedlichen ethischen Standards. Schon innerhalb Deutschlands gehören die Begegnung und die Zusammenarbeit mit Menschen, die aus verschiedenen Kulturkreisen stammen, zum Alltag. Die Frage ist, wie sich Unternehmen unter den Bedingungen kultureller Diversität verhalten sollen. Schließlich betrifft dieser Punkt so wichtige Fragen wie die Beachtung der Menschenrechte, die Stellung der Frau, den Umgang mit religiösen oder ethnischen Minderheiten, aber auch scheinbar weniger wichtige Aspekte wie Umgangsformen und Tischsitten. Offenbar denken und handeln Menschen in anderen Kulturen anders, sodass die Zusammenarbeit zwischen Angehörigen verschiedener Kulturen einschließlich der unterschiedlichen Moralauffassungen immer wieder zu Schwierigkeiten führt. Unternehmen setzen dann durch ihr Verhalten leicht ihre interne Kultur und ihre Reputation in ihren Heimatländern aufs Spiel.

Die eher philosophische Beschäftigung mit dieser Problematik weist zwei extreme Positionen zu dieser Frage zurück. Zum einen gilt der Relativismus, also die bedingungslose und kritiklose Anpassung an die ethischen Standards der Gastländer – etwa in islamischen Kulturen und/oder in politischen Diktaturen –, als ethisch nicht vertretbar und im Heimatland als nicht vermittelbar, sodass es zu schweren Reputationsverlusten aufgrund öffentlicher Kritik kommt. Zum anderen hat auch der Universalismus, also die Position, die auf der universellen Verbindlichkeit bestimmter Ethikstandards wie der Menschenrechte besteht, seine Probleme: Der Universalismus mag in den Heimatländern westlicher Unternehmen eine breite Akzeptanz finden, aber wenn die Anerkennung und Durchsetzung der Menschenrechte einschließlich der Gleichberechtigung von Frauen, der Koalitionsfreiheit und des Verbots von Kinderarbeit und Korruption zu Voraussetzungen von wirtschaftlicher Zusammenarbeit erklärt werden, würde man sich dem Vorwurf des Kulturimperialismus aussetzen; dem Universalismus mangelt es an Praktikabilität. Selbst ein so bedeutender und in der Ethik hoch angesehener Autor wie John Rawls gewährt in der gegenwärtigen Weltlage vielen Völkern bei den moralischen Anforderungen einen nicht unbedeutenden Rabatt (Rawls, 2002).

Um die Unfruchtbarkeit dieser Extrempositionen zu vermeiden, ist der Kulturalismus als vermittelnde Position vorgeschlagen worden. Unter Kulturalismus ist eine Denkweise zu verstehen, bei der in Rechnung gestellt wird, dass selbst so grundlegende Begriffe wie „Vernunft“ und „Rationalität“ nicht als kulturübergreifend gültige identische Konzepte verstanden werden können. Die kulturelle Diversität wird dabei nicht nur als Nachteil verstanden, sondern gleichzeitig als Chance für gemeinsame und wechselseitige Lernprozesse. Überdies wäre es angebracht, dass auch die ökonomische

Theorie sich mehr und mehr einer kulturellen Perspektive wirtschaftlichen Handelns öffnet (Blümle et al., 2004).

Wir wollen im Folgenden darlegen, welche Konsequenzen sich für das Handeln von Unternehmen aus einem solchen kulturalistischen Ansatz ableiten lassen. Dabei mag manches auf den ersten Blick wie ein unreflektierter Pragmatismus in verdächtiger Nähe zum Relativismus erscheinen. Doch wir werden zeigen, dass dieser Eindruck falsch ist und wie Unternehmen diesem Eindruck glaubwürdig entgegenzutreten können, indem sie Diskursverantwortung übernehmen. Unsere Überlegungen sind geleitet von dem Bewusstsein, dass Europa für die Etablierung des demokratischen Rechts- und Verfassungsstaates einschließlich der Menschenrechte mehr als 500 Jahre gebraucht hat. Der Umgang mit kultureller einschließlich ethischer Diversität ist als Prozess, als Lernprozess mit offenem Ausgang, zu begreifen, als ein Prozess also, der sich über Jahrzehnte, vielleicht sogar Jahrhunderte erstreckt.

Aus dieser Perspektive ergeben sich für die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in der Globalisierung weitreichende Folgen. Diese Konsequenzen scheinen vielen kulturellen und besonders auch moralischen Intuitionen unseres Kulturkreises nicht selten diametral zu widersprechen. Das liegt nicht zuletzt daran, dass wir in diesen Problemkontexten mit noch viel mehr Unwägbarkeiten rechnen müssen, als das bei der Analyse einer fehlenden Rahmenordnung der Fall war. Die damit verbundenen Probleme fordern von den Unternehmen besonders die Übernahme einer erweiterten Handlungsverantwortung und der Diskursverantwortung.

Was die **erweiterte Handlungsverantwortung** angeht, schlagen wir in Anlehnung an Wieland (1999, 110 ff.) vor, dass sich Unternehmen auf die Überprüfung der pragmatischen Möglichkeiten einer Zusammenarbeit in konkreten Projekten konzentrieren und Fragen der grundsätzlichen Wertdifferenzen bewusst hintanstellen. Wenn eine solche praktische Zusammenarbeit möglich ist, ohne dass der eine oder der andere Partner gegen fundamentale Prinzipien der jeweils eigenen Kultur und Ethik verstoßen muss, sollte das als Basis für eine Kooperation ausreichen. Wenn das nicht möglich ist, muss auf die geplante Zusammenarbeit verzichtet werden. Gegenseitiger Respekt – nicht nur Toleranz – sollte die Grundlage einer solchen Zusammenarbeit bilden. Auf diese Weise kommen statt fruchtloser Grundsatzdiskussionen Lernprozesse auf der Basis gemeinsamer Erfahrungen in Gang, die später vielleicht zu kulturellen Annäherungen, zumindest aber zu respektvollem Miteinander führen. Unternehmen sollten sich dessen bewusst sein, dass sie immer auch Träger von Kultur sind und besonders unter diesen Bedingungen gewissermaßen als Kulturagenten auftreten.

Hinter diesem Vorschlag steht die Auffassung, dass die grundlegenden Werte einer Kultur nicht in philosophischen Prinzipien begründet, sondern als Verdichtungen langer

guter Erfahrungen zu verstehen sind. Daraus folgt, dass ein Wandel solch grundlegender Werte nicht durch theoretische Diskurse erfolgt, sondern durch neue Erfahrungen. Auf Belehrungen über die „richtige“ Moral ist tunlichst zu verzichten, auch wenn theoretische Begründungen dort, wo sie gewünscht werden, durchaus hilfreich sein können. Stattdessen ist darauf zu hoffen und zu vertrauen, dass sich in den konkreten Anforderungen des Alltags und im Laufe der Zeit jene Werte herauskristallisieren werden, die über die größere Problemlösungsfähigkeit verfügen. Nur auf diese praktische Weise lassen sich auch verbreitete Vorurteile gegen die westliche Kultur und Ethik – wie Sittenverfall, Individualismus und Hedonismus oder Zerfall des Gemeinsinns – abbauen.

Aus diesen Überlegungen zum „lokalen“ Charakter der Zusammenarbeit unter Bedingungen kultureller Diversität ergibt sich eine bedeutende Schlussfolgerung: Abhängig von situativen Bedingungen – wie beispielsweise Größe und Einfluss von Unternehmen oder Einschätzung der Wirkungen von Entscheidungen – lassen sich unterschiedliche, ja sogar gegensätzliche Strategien ethisch verantworten, und zwar Entscheidungen, die sowohl zwischen verschiedenen Unternehmen als auch bei demselben Unternehmen zu verschiedenen Zeitpunkten und an verschiedenen Orten getroffen werden. Um ein Beispiel zu geben: Unter den Bedingungen des Apartheidsystems in Südafrika hatten in den 1970er und 1980er Jahren einige Firmen unter flammendem Protest das Land verlassen, während andere dortgeblieben sind und die farbigen Mitarbeiter besser behandelt haben, als es die Apartheidgesetze vorsahen. Im Nachhinein können wir sagen, dass Letztere wohl mehr für die Abschaffung der Apartheid bewirkt haben als Erstere. Aber das war im Vorhinein nicht klar. Es hing vielmehr von den historischen Entwicklungen ab. Ex ante konnten daher beide Strategien mit guten Gründen ethisch verantwortet werden. Vielleicht war es sogar diese „Doppelstrategie“, die für den Erfolg wesentlich war – wobei es sich natürlich nicht um eine abgesprochene Strategie handelte, sondern um unterschiedliche Einschätzungen, die durchaus zu ethischen Differenzen, vor allem zu Vorwürfen gegen jene Firmen, die dort geblieben waren, geführt hatten.

Um dies zu verstehen beziehungsweise verständlich zu machen, müssen Unternehmen in einen Diskurs mit ihren Mitarbeitern und Geschäftspartnern sowie mit den politischen Instanzen und den gesellschaftlichen Öffentlichkeiten in ihrer Heimat und im Ausland treten. Wie in Situationen, in denen ein geeigneter Ordnungsrahmen fehlt, müssen sie bei Problemen, die mit kultureller Diversität verbunden sind, **Diskursverantwortung** übernehmen.

Unternehmen sind für eine nachhaltig erfolgreiche Geschäftstätigkeit auf die Akzeptanz ihrer Mitarbeiter, der Politik und der Öffentlichkeit angewiesen. Die Urteile der Menschen und die daraus resultierenden Verhaltensweisen werden wesentlich bestimmt von ihrem Bild der Welt, also von ihren Vorstellungen darüber, wie die Welt funktioniert

und wie sie funktionieren sollte. In diesem Bild der Welt sind daher immer positive und normative Überzeugungen ineinander verwoben. Gerade neuartige Probleme wie jene, die mit der Globalisierung verbunden sind, insbesondere auch die Probleme kultureller und ethischer Diversität, werden von den Menschen in normativen Kategorien artikuliert. In der Regel sind dies Kategorien, die aus der (religiösen) Tradition und aus der individuellen Sozialisation stammen. Neuerungen, neue Erfordernisse lösen oft überkommene normative Einstellungen auf. Wenn dann die Menschen den Sinn solcher Neuerungen nicht verstehen, führt das leicht zu ethischen Auseinandersetzungen und zu politischen Blockaden. So leisten nicht wenige Menschen Widerstand gegen die Globalisierung – und dies besten Wissens und Gewissens. Die Folge: Wir werden bei den großen normativen Problemen in der Welt nicht vorankommen, solange diese normativen Blockaden nicht aufgebrochen werden können.

Ethische Blockaden lassen sich aber nicht einfach durch den Hinweis auf wirtschaftlichen Erfolg überwinden. Es muss den Menschen in der breiten Öffentlichkeit, aber auch den eigenen Mitarbeitern überzeugend – und theoretisch belastbar – vermittelt werden, dass die Entscheidungen der Unternehmen den ethischen Prinzipien und Erwartungen der Menschen nicht nur nicht zuwiderlaufen, sondern sie unter den veränderten Bedingungen besser erfüllen als andere Entscheidungen. Menschen wollen nicht nur materiell bessergestellt werden, sondern auch den Sinn ihres Tuns und den Sinn der sozialen Regelungen verstehen. Und dieser Sinn tritt in der unüberschaubar komplexen Welt nicht mehr offen zutage. Unternehmen müssen daher einen Dialog mit offenem Ausgang mit den Betroffenen führen (können). Die Menschen werden nur dann bereit sein, sich auf eine veränderte Lebensweise und auf eine neue Ordnung für die Weltgesellschaft einzulassen, wenn sie ihr eigenes normatives Selbstverständnis in dieser Lebensweise und Ordnung wiederfinden. Ansonsten werden sie Widerstand gegen die Veränderungen leisten.

Um ihrer Diskursverantwortung gerecht zu werden, müssen Unternehmen und ihre Führungskräfte die notwendigen Kompetenzen selbst erwerben oder sie einkaufen. Verantwortung spielt sich unter heutigen Bedingungen nicht allein im Tun ab, sondern mindestens ebenso sehr in öffentlichen Diskursen und in der öffentlichen Kommunikation über das Tun. Diskurs- beziehungsweise Kommunikationsfähigkeit zählt gerade unter den Bedingungen kultureller Diversität zu den langfristigen Bedingungen nachhaltig erfolgreicher Performance. Die Wahrnehmung dieser Diskursverantwortung ist deswegen so anspruchsvoll und bedarf theoretischer Kompetenz, weil die erforderlichen Einsichten und Botschaften oft kontraintuitiv sind und manche normativ verfestigten Vorstellungen überwinden müssen, ohne jedoch normative Prinzipien – wie Würde, Gerechtigkeit, Solidarität und Respekt gegenüber anderen und der Natur – zu verletzen. Es bedarf daher der theoretischen Aufrüstung, und zwar der positiven und normativen, wenn Unternehmen argumentativ und kommunikativ bestehen wollen und

bei der Bevölkerung, bei ihren Mitarbeitern und in der Politik und Öffentlichkeit Glaubwürdigkeit und Akzeptanz gewinnen möchten.

Die hier für die Bedingungen kultureller Diversität eingeforderten gemeinsamen Lernprozesse gründen sich auf folgende Merkmale:

- unterschiedliche Ausgangspunkte,
- gemeinsame Erfahrungen,
- Integration von Erfahrungen und theoretischer Reflexion,
- offener Ausgang und
- Fehler und Irrwege.

Da zu den ersten drei Merkmalen bereits einiges gesagt worden ist, konzentrieren wir uns im Folgenden auf die zwei letzten Punkte.

Der Prozesscharakter einer solchen Konzeption von gesellschaftlicher Verantwortung bringt es mit sich, dass der Diskurs durch die fälligen Entscheidungen niemals endgültig geschlossen werden kann. Alle über einen Kernbestand wie zum Beispiel die Menschenrechte hinausgehenden Normierungen sind zwar verbindlich, aber immer nur bis auf weiteres. Sie sind offen für neue Möglichkeiten und neue Erfahrungen wie aktuell die Atomkatastrophe von Fukushima in Japan. Wenn es neue Erkenntnisse, aber auch neue Probleme gibt, sind bisherige ethische Handlungsanweisungen, die immer nur das Kondensat vergangener Erkenntnisse und Problemlösungen sind, zu überprüfen. Dies mündet in eine ethische Dauerkommunikation auf den verschiedensten Ebenen – Familie, NGOs, Unternehmen, nationale Gesellschaften und Weltgesellschaft. Konkrete Handlungsanweisungen sind nicht mehr beziehungsweise immer nur bis auf weiteres vorgegeben. Sie gehen oft erst aus den entsprechenden Diskursen hervor und müssen durch solche Diskurse immer neu bestätigt werden. Daher sprechen wir in solchen Kontexten lieber von Handlungsempfehlungen als von Handlungsanweisungen. Normative Prinzipien und grundlegende Werte lenken Entscheidungen nach Art eines Kompasses und nicht nach Art eines zielgenauen Navigationsgeräts.

Die Ergebnisse beziehungsweise Zwischenergebnisse solcher Diskurse sind nicht nur offen für neue Erkenntnisse und neue Problemlagen, sondern auch für Irrtümer und Fehlentscheidungen. Dies zu akzeptieren, fällt der überkommenen Konzeption von Verantwortung – und noch mehr der Ethik allgemein – schwer, geht es ihnen doch eigentlich darum, den Menschen klar zu sagen, wie sie „richtig“ handeln, damit sie sich gegebenenfalls rechtfertigen beziehungsweise verantworten können. In dem hier entwickelten Konzept gehören Irrtümer und Fehlentscheidungen als integrale, die Entwicklung fördernde Bestandteile zur Verantwortung und zur Ethik dazu – und das selbst dann, wenn es bei Fehlentscheidungen um Gesundheit, Leben oder Tod von

Menschen geht. Das ist natürlich kein Plädoyer für Versuche an und mit Menschen: Jede einzelne Entscheidung muss auf dem aktuellen Stand von Wissen und Erfahrung verantwortlich getroffen werden. Aber es wäre naiv zu glauben, dass der gegenwärtige Erfahrungs- und Wissensstand nicht überholbar sei; wir müssen auch in Sachen Ethik, Gerechtigkeit und CSR lernfähig bleiben.

Neben der unverzichtbaren expliziten Rechtfertigung jeder Einzelentscheidung ist ein zweiter Punkt wichtig, der in der Ethik allgemein und in der Diskussion um Verantwortung häufig vergessen wird: ein leistungsfähiger Fehlerkorrekturmechanismus. Menschen machen Fehler, und es ist für verantwortliches Handeln und für die Ethik allgemein sehr wichtig, dass Fehlentscheidungen schnell erkannt und korrigiert werden. Das kann in unserem Zusammenhang wiederum nur in einem öffentlichen Diskurs unter Einbeziehung verschiedener Kulturen, Perspektiven und Fragen der Betroffenen geschehen. Im Übrigen wird ein Chef, der öffentlich erklärt, die Dinge jetzt anders zu sehen als vor fünf oder zehn Jahren, an Glaubwürdigkeit und Überzeugungskraft nicht verlieren, sondern eher gewinnen.

Die besondere Provokation für das überkommene Verständnis von gesellschaftlicher Verantwortung in ihrer normativen Dimension besteht darin, dass sich unter Bedingungen kultureller Diversität in Abhängigkeit von situativen Faktoren und der allgemeinen Unsicherheit über die Zukunft verschiedene, unter Umständen diametral entgegengesetzte Unternehmensentscheidungen gleichermaßen verantworten lassen. Es ist daher zu vermeiden, dass das Konzept CSR so gefasst wird, dass es immer nur eine „richtige“ Problemlösung gibt und keine Fehler und Irrtümer passieren.

Dafür müssen allerdings zwei grundlegende Bedingungen erfüllt sein, wenn man dem ethisch nicht haltbaren Relativismus entgehen will. Zum einen muss das normative Ziel klar sein und glaubwürdig verfolgt werden, zum anderen müssen die Entscheidungen der Unternehmen unter explizitem Bezug auf dieses Ziel hin reflektiert, kommuniziert und so dem öffentlichen Diskurs zugänglich gemacht werden. „Business as usual“ reicht ebenso wenig wie die Kommunikation allein der ökonomischen Gründe. Gerade unter Bedingungen kultureller und ethischer Diversität spielt sich Ethik zunehmend im Diskurs, in der Kommunikation – und nicht einfach nur im vermeintlich richtigen Handeln – ab.

Die Unternehmen als Orte der gesellschaftlichen Inklusion und die Schwäche traditioneller Inklusionsinstitutionen

Inklusion ist mittlerweile zu einem Schlüsselwort in der sozialwissenschaftlichen Debatte geworden. Inklusion in die Gesellschaft bedeutet dabei nicht nur die soziologische Tatsache, (immer schon) Mitglied einer Gesellschaft zu sein. Im Mittelpunkt steht vielmehr die Forderung, dass jedem Mitglied der Gesellschaft die reale Chance gegeben werden soll, auch tatsächlich an der gesellschaftlichen Entwicklung, am materiellen Wohlstand ebenso wie an kulturellen Errungenschaften, teilzuhaben. Inklusion beschreibt so die normative Gleichwertigkeit von Individuen unter Anerkennung von faktisch bestehenden sozialen Unterschieden. Das Ziel von Inklusionsbemühungen ist es, diese Unterschiede in ihrer Bedeutung und Wirkung für eine fehlende gesellschaftliche Teilhabe einzuschränken beziehungsweise aufzuheben. Alle Menschen sollen die Möglichkeit zur Entfaltung ihrer individuellen Freiheiten und Fähigkeiten bekommen. Es geht folglich um die Schaffung von Voraussetzungen, die den Einzelnen befähigen, ein selbstbestimmtes, verantwortungsvolles und gelingendes Leben zu führen.

In einem solchen Verständnis ist der Gedanke der Inklusion nah verwandt mit dem Konzept der Verwirklichungschancen, wie es von dem Nobelpreisträger für Wirtschaftswissenschaften, Amartya Sen, entwickelt wurde. Verwirklichungschancen werden von Sen dabei als die umfassende Fähigkeit von Menschen definiert, „genau das Leben führen zu können, das sie schätzen, und zwar mit guten Gründen“ (Sen, 2000, 29). Die „Güte“ einer Gesellschaft ist dann „primär danach zu bewerten, wie groß die von ihren Mitgliedern genossenen substanziellen Freiheiten sind“ (Sen, 2000, 30). So verstandene, positive Freiheitsrechte geben Individuen die Möglichkeit, einen Lebensweg zu wählen, der am besten die eigenen Fähigkeiten fördert. Vor diesem Hintergrund werden insbesondere die aktuell verhandelten sozialpolitischen Konzepte wie die frühzeitige und zielgenaue Förderung von Klein- und Schulkindern, die Verbesserung und die Wahrnehmung von Bildungschancen oder die Gestaltung benachteiligter, prekärer Stadtquartiere diskutiert. Die Forderung nach Inklusion wäre dann verwirklicht, wenn jeder Mensch in seiner Individualität von der Gesellschaft akzeptiert würde und die Möglichkeit hätte, in weitestmöglichem Umfang an ihr teilzuhaben und somit sein eigenes Lebensschicksal eigenverantwortlich zu bewältigen.

Ohne Frage sind Inklusionsbemühungen eine wichtige sozialpolitische Aufgabe. Jedoch darf dabei nicht aus dem Blick geraten, dass der erste und wichtigste Ort der Inklusion in der Moderne der Markt, das heißt das ökonomische System, ist. Teil des Marktes zu sein bedeutet, ein eigenes Einkommen zu beziehen, um so an den

Errungenschaften der Gesellschaft selbstbestimmt teilhaben zu können. Die Inklusion über den Arbeitsmarkt ist der primäre Mechanismus für ein gelingendes und selbstbestimmtes Leben. Erst wo dies – aus welchen Gründen auch immer – zeitweilig (zum Beispiel aufgrund von Krankheit oder in der Kindheit und Jugend) oder dauerhaft (zum Beispiel im Alter) nicht mehr gelingt, gilt es zu fragen, wie mittels sozialstaatlicher Systeme eine Absicherung gegenüber diesen strukturellen Risiken möglich ist und wie bessere Verwirklichungschancen für ein gelingendes Leben erreicht werden können.

Die Ergebnisse der Glücksforschung bestätigen, welche Bedeutung dem Arbeitsplatz und der dadurch ermöglichten Inklusion in die Gesellschaft für die Lebenszufriedenheit zukommt. Es ist weniger der Verlust an Einkommen, der die Erfahrung der Arbeitslosigkeit so bedrückend werden lässt, sondern es ist der Verlust an Selbstwertgefühl und die fehlende Möglichkeit, das eigene Leben zu meistern und zu gestalten, die zu einem hohen Maß an subjektiver Unzufriedenheit führen. Die Erfahrung von Arbeitslosigkeit – so der renommierte Ökonom und Glücksforscher Richard Layard – ist genauso fatal wie das Scheitern der Ehe: Beide Erlebnisse signalisieren, dass man nicht mehr gebraucht wird (Layard, 2009).

Wenn es zutrifft, dass in der modernen Marktgesellschaft Teilhabemöglichkeiten vor allem durch die Inklusion in den Arbeitsmarkt gegeben sind, dann wächst den Unternehmen eine wichtige Rolle als Agenten der Inklusion zu. Hiermit ist noch keine genuine, über das Kerngeschäft hinausgehende gesellschaftliche Verantwortung gemeint, denn es liegt freilich auch im Interesse der Unternehmen, kompetente und motivierte Mitarbeiter zu haben. Aber vor dem Hintergrund der genannten Diskursverantwortung erscheint es wesentlich, diese Rolle auch in die Öffentlichkeit hineinzutragen. Um es zugespitzt zu formulieren: Eine notwendige Voraussetzung für ein sinnerfülltes Leben ist heute zu einem weiten Maß die Inklusion in das ökonomische System, die in den meisten Fällen durch die Inklusion in ein Unternehmen geschieht. Die Rolle der Unternehmen als Inklusionsagenten kann im Sinne gesellschaftlicher Verantwortung – die mittelbar auf die Gestaltung und das Miteinander innerhalb einer Gesellschaft wirkt – umschrieben werden, und zwar in dreifacher Hinsicht.

Erstens: Menschen bestimmen ihre Identität zunehmend über ihre Zugehörigkeit zu einem Unternehmen, und sie werden gesellschaftlich wirkmächtig über ihre Unternehmen. In der Diskussion um die Entstehung, Entwicklung und Veränderung von Unternehmenskulturen gibt es schon lange die Einsicht, dass das Miteinander in Unternehmen und Organisationen wesentlich durch die vorherrschenden und gelebten Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen, aber auch durch bestimmte Wahrnehmungsmuster oder Symbole und Umgangsformen geprägt wird. Eine den Zielen des Unternehmens angemessene innerbetriebliche Kultur ist wesentlich für die Fähigkeit, Mitarbeiter in geeigneter Weise in das Unternehmen zu integrieren, um sie

so an die Werte und Grundsätze des Unternehmens zu binden und deren Integrität gegenüber dem Unternehmen zu gewährleisten (Suchanek, 2007, 120). In einer solchen Atmosphäre des Vertrauens sind die Mitarbeiter nicht nur gut in das Unternehmen eingebunden, sondern zugleich erhöht sich ihre Motivation für das und die Identifikation mit dem Unternehmen. Dies wiederum senkt die innerbetrieblichen Kontroll- und Abstimmungskosten.

Obwohl eine zu starre Unternehmenskultur auch zum Hindernis bei unternehmerischen Veränderungsprozessen werden kann, ist eine glaubwürdige, an den Interessen aller Mitarbeiter orientierte Unternehmenskultur ein wichtiger Vorteil im Diskurs mit der Öffentlichkeit. Die Ausbildung einer tragfähigen Unternehmenskultur ist zudem eng verknüpft mit den Wert- und Zielvorstellungen der jeweiligen Unternehmensgründer und Führungskräfte: Sie müssen Werte vorleben und überzeugend vermitteln können (Sackmann, 2004; Kleinfeld/Kettler, 2011).

In gesellschaftlicher Perspektive übernehmen Unternehmen und vor allem die führenden Mitarbeiter durch die Unternehmenskultur – ob sie wollen oder nicht – Verantwortung für die Vermittlung von Werten und Orientierungen, die über den Arbeitsalltag hinauswirken. Dazu ein Beispiel: Gilt die Integration von Menschen mit Behinderung nicht nur als lästige gesetzliche Vorgabe, sondern wird sie als Teil der unternehmerischen Verantwortung für die Inklusion Benachteiligter in die Gesellschaft angesehen und gelebt, dann wird dies auch nicht ohne Wirkungen auf das Verhalten einzelner Mitarbeiter über den Arbeitsalltag hinaus bleiben. Ein anderes Beispiel: Die in vielen Unternehmen mittlerweile etablierten sogenannten Social Days, bei denen sich alle Mitarbeiter einen Tag lang einer sozialen Aufgabe widmen (Corporate Volunteering), dienen nicht nur der Stärkung des innerbetrieblichen Zusammenhalts. Solche Aktivitäten wirken darüber hinaus unmittelbar in die Gesellschaft hinein und haben mittelbar Einfluss auf das Verhalten und die Sichtweisen der Mitarbeiter. Die über die Arbeitnehmer vermittelten Wert- und Grundüberzeugungen des Unternehmens und ihre Wirkungen in die Gesellschaft erhalten nochmals eine besondere Relevanz vor dem Hintergrund der oben beschriebenen Globalisierungsherausforderungen. Auch durch die Vermittlung bestimmter Verhaltensweisen im Umgang miteinander und durch die Kommunikation bestimmter normativer Orientierungen wirken Unternehmen im Sinne der Ordnungsverantwortung in Gesellschaften hinein und können so auch in einer Umwelt mit schwach ausgebildeten politischen und zivilgesellschaftlichen Strukturen Impulse setzen.

Zweitens: Unternehmen sind heute moderne Orte der Gemeinschaft. Traditionelle Institutionen und Organisationen wie Schulen, Kirchen, Verbände, Gewerkschaften und Parteien haben ihre Bindungskraft für die gesellschaftliche Inklusion vielfach eingebüßt. All dies führt dazu, dass Vertrauen und Nähe bei Kolleginnen und Kollegen am Arbeitsplatz gesucht werden und diese so eine wichtige Rolle für das gesamte Leben

bekommen. Hierzu gehört der tagtägliche Austausch über familiäre Angelegenheiten genauso wie die gemeinsame Gestaltung der Freizeit außerhalb des Betriebs. Die Akteure in Unternehmen vermitteln und garantieren sich gegenseitig Perspektiven der Lebensführung, sogar die Sinnstiftung wird zunehmend von ihnen erwartet.

Nun sind Unternehmen selbst keine Organisationen der Sinnstiftung. Aber wenn die Mitarbeiter lebensweltliche Orientierung – etwa durch Vorbilder – in Unternehmen erwarten, sind diese auch aus ökonomischen Gründen gut beraten, die Erwartungen ihrer Mitarbeiter nicht zu enttäuschen. Es liegt im wohlverstandenen Eigeninteresse der Unternehmen, hier gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen und sich der ihnen angetragenen Rolle, sinnvolle und sinnerfüllte Lebensräume zu schaffen, bewusst zu werden.

Drittens: Das Problem der klassischen Organisationsökonomik, nämlich die Frage, wie man Individuen dazu bringen kann, innerhalb eines Unternehmens im gemeinsamen Interesse zu arbeiten, erscheint so in einem anderen Licht. Durch die geschickte Verknüpfung von unternehmerischen Interessen mit zwischenmenschlichen Erfahrungsräumen lassen sich die üblicherweise vorgeschlagenen Maßnahmen der Überwachung und Durchsetzung von betrieblichen Regeln reduzieren und materielle Anreize zumindest zu einem gewissen Teil zurückfahren. In vielfacher Hinsicht sind Mitarbeiter angesichts ihrer Eingebundenheit in das Unternehmen und der Möglichkeiten der sozialen Interaktion, die sie dort im besten Falle erfahren, intrinsisch motiviert, Teil der gemeinsamen Unternehmung zu sein.

Die Bedeutung, die Unternehmen als Agenten für die Inklusion der Gesellschaftsmitglieder zukommt, macht deutlich, dass die soziale Verantwortung von Unternehmen heute vielfach eine Verantwortung ist, die weder willentlich von außen an die Unternehmen herangetragen wird noch eine allein freiwillige Übernahme von Aufgaben außerhalb des Kerngeschäfts ist. CSR erwächst auch aus der Rolle, die Unternehmen in besonderer Weise in einem marktwirtschaftlichen System zukommt. Die Einsicht in die „Interdependenz der Ordnungen“ (Eucken, 2004, 180 ff.) gilt auch für die soziale Verantwortung: Ökonomische Prozesse beeinflussen die sozialen und gesellschaftlichen Verhältnisse erheblich, und entsprechend kommt den Unternehmen soziale Verantwortung zu. Es ist ein Gebot der Klugheit, diese Rolle anzunehmen und sie im Sinne des Unternehmens mit Blick auf die Gesellschaft umzusetzen.

Die Vielfalt legitimer Perspektiven

Eine weitere Herausforderung für die Unternehmen besteht darin, dass sie sich nicht nur ökonomischen Anforderungen gegenübersehen, sondern mit einer Vielfalt anderer Perspektiven, die von unterschiedlichen gesellschaftlichen Gruppen geltend gemacht werden, konfrontiert werden. Das war zwar vielleicht schon immer so, aber diese Herausforderung gewinnt heute bedeutend an Schärfe.

Während die klassische Philosophie – und auf ihre Art auch die Theologie – für sich beanspruchte, immer das Ganze in den Blick zu nehmen, und die Politik aufgrund ihrer dominanten Stellung in der Lage war, das soziale Leben zu bestimmen, haben sich in der Moderne verschiedene gesellschaftliche Funktionssysteme wie Recht, Politik, Wissenschaft, Wirtschaft oder Medien herausgebildet, die das gesellschaftliche Leben jeweils unter eigenen und eingeschränkten Gesichtspunkten wahrnehmen und strukturieren sowie nach einer starken Eigenlogik operieren (vgl. Kapitel 5). So können Unternehmen im Wirtschaftssystem zum Beispiel der Aufforderung der Politik, Arbeitslose einzustellen, nur nachkommen, wenn dadurch ein positiver Leistungsbeitrag erzielt werden kann. Die unterschiedlichen Systeme verwenden ihre je eigenen Perspektiven und abstrahieren von anderen Perspektiven, die für andere Funktionssysteme maßgebend sind. Für die entsprechenden Reflexionsformen in den Einzelwissenschaften gilt Analoges: Wissenschaften sind nicht durch bestimmte, von ihnen exklusiv zu bearbeitende Gegenstandsbereiche konstituiert, sondern unterscheiden sich auch durch bestimmte Fragestellungen unter bewusster Abstraktion von anderen Fragestellungen, die andere Wissenschaften bearbeiten.

In der modernen Gesellschaft gibt es damit eine Vielfalt von jeweils legitimen Perspektiven. Sie ermöglichen es, die Vieldimensionalität der Welt und ihrer Probleme hoch differenziert zu bearbeiten. Diese Vielfalt an Perspektiven bringt aber auch ein Problem mit sich, das es so in der Vormoderne nicht gab: Wie ist das Zusammenwirken der verschiedenen Funktionssysteme wie Politik, Wirtschaft, Medien, Ökologie und ihrer Perspektiven zu organisieren, damit es zu für die gesamte Gesellschaft vorteilhaften Ergebnissen kommt? Oder anders gewendet: Wie organisieren wir an den Schnittstellen die Zusammenarbeit von beziehungsweise die Abstimmung zwischen in gewissem Sinne abgeschotteten Systemen?

Die Antwort lautet: durch Diskurse. Diskurse zwischen Vertretern oder Mitgliedern der verschiedenen Systeme sind das probate Mittel, zu guten und kohärenten Entscheidungen zu kommen. In diesem Sinne tragen auch Unternehmen **Diskursverantwortung**. Der Erfolg solcher Diskurse ist an Voraussetzungen geknüpft. So müssen die Beteiligten wechselseitig die Legitimität der jeweils anderen Perspektiven anerkennen und respektvoll miteinander umgehen. Sie müssen ferner über die Fähigkeit verfügen,

die grundlegende Logik der anderen Systeme und die Logik der Ethik nachzuvollziehen und sie ineinander zu übersetzen, um den verschiedenen Perspektiven einer kritischen Öffentlichkeit gegenüber glaubwürdig Rechnung zu tragen. Unternehmensentscheidungen müssen, wie andere Entscheidungen auch, mit den Logiken mehrerer Systeme gleichzeitig kompatibel sein beziehungsweise gemacht werden.

Die Diskursverantwortung, die Unternehmen übernehmen, um dieser Herausforderung der legitimen Multiperspektivität erfolgreich begegnen zu können, bezieht sich sowohl auf einzelne Entscheidungen als auch auf die Strukturen der Unternehmensorganisation und -führung sowie schließlich auch auf ganze Wirtschaftssysteme. In einer immer komplexeren Welt ohne umfassende globale Rahmenordnung, mit kultureller und ethischer Diversität und legitimer Multiperspektivität können Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Akzeptanz ohne begleitende Diskurse nicht gewonnen werden. Zugleich sind diese Diskurse auch wesentlich für den politischen Prozess. Die Schaffung von Öffentlichkeit und die offene Diskussion gesellschaftlicher Perspektiven sind wesentlich, um eine bürgernahe und bürgerorientierte Politik zu gestalten.

Hier liegt gegenwärtig vieles im Argen. Die Eliten in den verschiedenen Systemen und die moralischen Meinungsführer reden mehr über- als miteinander. Vielfach profilieren sie sich sogar dadurch, dass sie sich gegenseitig schlechtmachen. Im Ergebnis können die wirtschaftlichen und politischen Eliten dadurch in der Gesellschaft an Vertrauen verlieren. Diese Entwicklung kann sich schnell zu einem bedeutenden Standortnachteil für Deutschland auswachsen. Organisationen, die sich nicht mit belastbaren Argumenten in den Selbstverständigungsdiskurs der Gesellschaft einzubringen vermögen, verlieren dramatisch an Akzeptanz.

Der höhere Auskunftbedarf der Bürger

Eine letzte Herausforderung für Unternehmen geht vor allem auf die neuen Informations- und Kommunikationsmedien zurück: Die Bürger sind heute über viele Fragen gut informiert – oder glauben es zumindest – und stellen daher hohe Ansprüche an die Auskünfte der Experten. Das Paradebeispiel ist der Patient, der mit einer fertigen Diagnose zu seinem Arzt kommt: Die ist zwar in der Regel falsch, doch das ist für unser Problem unerheblich, denn der Arzt muss einen beachtlichen Aufwand betreiben, um den Patienten von der richtigen Diagnose zu überzeugen. Auf allen Gebieten – auch in Wirtschaft, Politik und Wissenschaft – haben Experten an Vertrauen verloren. Denn für praktisch jeden Vorschlag lässt sich ein Gegenvorschlag finden, den Experten wissenschaftlich untermauern. Vertrauen in Experten muss unter den heutigen Bedingungen laufend neu bestätigt werden.

Das probate Mittel sind auch hier Diskurse. Wiederum ist vor allem **Diskursverantwortung** gefragt. Die Experten allgemein und besonders auch die Führungskräfte in den Unternehmen müssen in der Lage sein, Menschen mit unterschiedlichen Bildungsniveaus die Pro- und Contra-Argumente, die Chancen und Risiken oder die zu erwartenden Erträge und Kosten, die zu einer Entscheidung gehören, zu vermitteln. Ansonsten entziehen die Menschen den Unternehmen besten Wissens und Gewissens das Vertrauen oder leisten ihnen gar Widerstand. Schließlich haben auch die Meinungsführer marktwirtschaftskritischer Bevölkerungskreise wie manche NGOs, Parteien oder Gewerkschaften wissenschaftlich und argumentativ aufgerüstet: Es fällt den Unternehmen und ihren Managern sowie ihren Verbänden oft schwer, diesen kritischen Gruppen auf Augenhöhe zu begegnen, um neben den anderen – legitimen (!) – Perspektiven die ökonomische Sicht zur Geltung zu bringen.

Die bleibenden Grenzen von Corporate Social Responsibility

Selbst Unternehmer und Manager, die den bisherigen Ausführungen aufgeschlossen und gutwillig gefolgt sind, mag das besorgte Gefühl beschleichen, dass es unmöglich ist, all diesen Empfehlungen – oder Verpflichtungen? – im Unternehmensalltag des globalen Wettbewerbs Folge zu leisten. Viele werden sich überfordert fühlen, und manche werden darin vielleicht die Kopfgeburt von Theoretikern sehen, die sich ein neues – und vielleicht einträgliches – Betätigungsfeld suchen. In der Tat kann dieser Eindruck bleiben, solange wir nicht die Grenzen der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen aufzeigen. Dabei erscheint es uns als zweckmäßig, zwischen der systematischen Grenze von Unternehmensverantwortung überhaupt und den praktisch-pragmatischen Grenzen für das einzelne Unternehmen zu unterscheiden. Die entsprechende Verantwortung anderer Akteure, besonders die der Konsumenten und der Politik, werden wir in Kapitel 12 diskutieren.

Erstens ist nochmals festzuhalten, dass Unternehmen Wirtschaftsorganisationen sind und in Marktwirtschaften den Systemimperativen des Wettbewerbs und des Gewinnstrebens unterliegen. Sie sind als Wertschöpfungsagenten im Auftrag der Gesellschaft einer gesellschaftlichen Rahmenordnung unterworfen. Sie sind keine politischen Organisationen, keine Inklusions- oder Wohltätigkeitsorganisationen und schon gar keine Organisationen der Sinnstiftung. Allerdings sind Unternehmen als gesellschaftliche Institution von allen diesen Prozessen betroffen und in sie eingebunden, sodass sie nicht umhinkönnen, sich zu diesen Prozessen strategisch und bewusst zu positionieren.

Zweitens haben wir mehrfach betont und wiederholen es hier nochmals, dass die grundlegende gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen darin besteht, die Gesellschaft mit guten, preiswerten und innovativen Gütern und Dienstleistungen zu versorgen, damit alle Menschen die Chance auf ein gelingendes Leben bekommen. Alle Aktivitäten der Unternehmen haben sich diesem Ziel unterzuordnen. Im Umkehrschluss folgt daraus, dass CSR-Engagements, die über dieses Kerngeschäft hinausgehen, dort ihre Grenzen finden, wo dieses nicht mehr gefördert, sondern beeinträchtigt wird. Die von manchen Politikern vertretene Maxime, Unternehmen dürften keine Mitarbeiter entlassen, solange sie noch schwarze Zahlen schreiben, kann von Unternehmen nicht befolgt werden. Das wäre verantwortungslos. Positiv formuliert: CSR-Engagements, die über das Kerngeschäft hinausgehen, lassen sich nur dadurch rechtfertigen, dass sie als sinnvolle Investitionen in eine nachhaltig erfolversprechende Geschäftstätigkeit verstanden und vermittelt werden können. Wo die Grenze konkret zu ziehen ist, muss jedes einzelne Unternehmen beziehungsweise sein Management selbst bestimmen – nach bewussten und kommunizierten Überlegungen. In einer Welt

voller Unsicherheit bleibt hier viel Raum für unterschiedliche Einschätzungen und Strategien (Lin-Hi, 2011).

Drittens gibt es für die einzelnen Unternehmen praktisch-pragmatische Grenzen für CSR-Engagements. Diese Verantwortung kann immer nur eine Mit-Verantwortung sein. Zwar müssen sich die Unternehmen aufgrund der vorstehend analysierten neuen Situation den Erweiterungen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung stellen und dies in der Geschäftspolitik im Auge behalten, aber das einzelne Unternehmen muss wegen der Begrenztheit der Ressourcen Prioritäten setzen. Welche Prioritäten jedes einzelne Unternehmen setzt, darüber kann es frei entscheiden. Auf diese Weise erklärt sich die bunte Vielfalt von CSR-Aktivitäten, die wir empirisch vorfinden (Schunk, 2009). Allerdings sollte jedes Unternehmen sich selbst und der Öffentlichkeit Rechenschaft darüber ablegen, nach welchen Gesichtspunkten die jeweilige Priorisierung erfolgt. Außerdem sollte es sich nicht in einzelnen Projekten verlieren, sondern eine kohärente Strategie verfolgen.

Zum Ersten könnten Unternehmen ihre CSR-Aktivitäten in der Nähe ihres Kerngeschäfts positionieren – etwa wenn eine Pharmafirma die Organisation „Ärzte ohne Grenzen“ fördert oder wenn ein Industriebetrieb Forschungen an technischen Universitäten unterstützt. Hier verfügen die Unternehmen in der Regel über die erforderliche fachliche Kompetenz. Sie können sich in ihrem CSR-Engagement auch vom lokalen Bedarf – etwa in strukturschwachen Regionen oder in sozialen Brennpunkten – leiten lassen. Sie können sich aber auch allein oder im Verbund darum bemühen, ihre Region kulturell attraktiver zu machen, um durch solche Clusterbildung qualifizierte Führungskräfte anzuziehen. Besonders große Unternehmen haben auch die Möglichkeit, sich allgemein in der Förderung von Bildung und Wissenschaft zu engagieren, weil von deren hohem Niveau der langfristige Unternehmenserfolg am Standort Deutschland abhängt. Große Firmen und die Verbände können ferner die Aufklärung der Bevölkerung über Funktionsweise und Sinn von Marktwirtschaft fördern – angefangen vom Unterricht in den Schulen bis zu Wissenschaftssendungen im Fernsehen –, um so die Akzeptanz der Sozialen Marktwirtschaft zu erhöhen. Für große Unternehmen und die Spitzenverbände besteht weiterhin die Möglichkeit, sich in die Ordnungsdiskussion und die Selbstverständigungsdiskurse darüber, wie die Gesellschaft in Zukunft leben will, einzubringen und/oder entsprechende Foren zu organisieren. Firmen, die über eine starke Tradition verfügen, können sich aber auch von den Ideen ihrer Gründer leiten lassen, die möglicherweise aus Mäzenatentum und/oder philanthropischer Motivation gehandelt haben. Auf diese Weise kann die Reputation des Unternehmens ebenfalls hochgehalten werden. Diese Skizze mag zur Illustration der Vielfalt der Gesichtspunkte, die die Priorisierung in den einzelnen Unternehmen leiten können, genügen; der Fantasie und Innovationsfähigkeit der Unternehmen und ihrer Führungskräfte sind auch in diesem Bereich keine Grenzen gesetzt.

Zum Zweiten sollte sich das einzelne Unternehmen nicht verzetteln: Der Vorstandsvorsitzende eines DAX-Unternehmens fand bei seinem Dienstantritt über 700 einzelne, höchst heterogene Sponsoring-Aktivitäten vor. Wir können nur nachdrücklich empfehlen, CSR kohärent in die Unternehmensstrategie zu integrieren. Allein so wird deutlich, wofür das Unternehmen steht, nur so kann es ein unverwechselbares Profil gewinnen. Das ist selbst für kleine und mittlere Unternehmen möglich.

Schlussbetrachtung: die Verantwortung von Konsumenten und Politik

Die Diskussion über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen mit Blick auf ihre erweiterte Handlungsverantwortung, ihre Ordnungsverantwortung und ihre Diskursverantwortung gilt es in einem letzten Schritt zu verbinden mit den anderen Hauptakteuren des Marktsystems: Konsumenten und Politiker.

Die Entscheidungen und Wünsche der **Konsumenten** sind ein wichtiger Prüfstein für die konkreten Anforderungen, denen Unternehmen hinsichtlich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung unterliegen. Oder anders formuliert: Eine wirksame Grenze unternehmerischer Freiheit ist die Freiheit der Konsumenten. Bereits zu Beginn dieses Textes wurde mit Verweis auf Ludwig Erhard daran erinnert, dass das Recht der Konsumtenfreiheit und die Freiheit der Unternehmen einander bedingen. Sind Unternehmen in ihren Entscheidungen und ihrer Freiheit weitgehend eingeschränkt, werden sie den sich wandelnden Wünschen der Konsumenten kaum entsprechen können. Auch dies haben die ernüchternden Erfahrungen mit Sozialismus und Planwirtschaft deutlich vor Augen geführt. Der Verzicht auf die freiheitliche Initiative des Unternehmers führt zu materiellem Mangel und massiven Einschränkungen der Konsumfreiheit, dem dann repressive politische Verteilungsmechanismen zur Seite gestellt werden und die nicht selten mit der Privilegierung einiger weniger einhergehen. Hingegen wird erst eine wettbewerblich organisierte Wirtschaft auch Unternehmer hervorbringen, die innovativ ihre Fähigkeiten nutzen und im Interesse der Konsumenten einsetzen. Der „Wettbewerb als Entdeckungsverfahren“ (Hayek, 2003) nutzt vor allen den Verbrauchern und damit jedem Einzelnen von uns – und das ist der eigentlich Kern von Adam Smiths „Wohlstand der Nationen“ bis hin zum Erhard'schen „Wohlstand für alle“.

Dies macht aber auch deutlich, dass die Macht in einem marktwirtschaftlichen System jenseits von Monopolwirtschaft und staatlicher Lenkung vom Konsumenten ausgeht. Der Unternehmer ist Diener des Konsumenten und des Marktes. In den Worten von Wilhelm Röpke (1979b, 378 f.): „Immer ist es der Markt mit seinem Unbekannten, der entscheidet und die Planung des Unternehmers ratifiziert oder verwirft. Der Unternehmer bleibt, sooft er auch dieses Dienstverhältnis abschütteln und umkehren möchte, der Diener des Marktes, dessen Gehorsam belohnt und dessen Ungehorsam bestraft wird, solange wir in einer echten, d. h. vom Wettbewerb gesteuerten Marktwirtschaft leben.“ Der Unternehmer handelt letztlich – freilich mit einem gewissen Spielraum – im Auftrag der Konsumenten. Unternehmenserfolg hängt von der Leistung für den Konsumenten ab.

Der Urvater der Ökonomik, Adam Smith, hat diese Grundeinsicht in die Macht der Konsumenten gegenüber den Unternehmen bereits vor nunmehr fast 250 Jahren klar vor Augen geführt: „Der Verbrauch allein ist Ziel und Zweck einer jeden Produktion, daher sollte man die Interessen der Produzenten eigentlich nur soweit beachten, wie es erforderlich sein mag, um das Wohl des Konsumenten zu fördern“ (Smith, 1978, 558). Was zunächst lediglich wie eine technische Bestimmung des Wirtschaftsprozesses klingen mag, ist für eine moderne Wirtschafts- und Unternehmensethik von kaum zu überschätzender Bedeutung. Die Güte gesellschaftlicher Strukturen ist daran zu messen, inwieweit sie den Interessen aller Gesellschaftsmitglieder dienen (Vanberg, 2008). Hierin ist das entscheidende normative Kriterium einer demokratisch verfassten Gesellschaftsordnung zu sehen.

Dabei wird es auch in theoretischer Hinsicht wesentlich sein, die Ordnung der Wirtschaft nicht nur aus Gründen ihrer notwendigen Flexibilität in Zeiten der Globalisierung als eine dynamische Ordnung zu denken. Anders als von Walter Eucken und den frühen Ordoliberalen gedacht kann die Gestaltung der Ordnung nicht auf einen einmaligen ordnungspolitischen Entscheidungsakt auf der Verfassungsebene begründet werden. Die wirtschaftlichen Regeln wie auch die anderen gesellschaftlichen Übereinkünfte sind immer wieder neu an die sich wandelnden gesellschaftlichen Vorstellungen und Ziele anzupassen. Spielregeln, die Handlungsinteressen der Bürger systematisch zuwiderlaufen, sind langfristig nicht legitimierbar. Nur wenn die gesellschaftlichen Regeln den Interessen der Betroffenen faktisch dienen, sind sie aus sozialwissenschaftlicher Perspektive gerechtfertigt und haben auch Aussicht, im politischen Prozess realisiert zu werden. So gilt für Regelvereinbarungen, welche auf zukünftige Kooperationsgewinne abzielen – im Gegensatz zu einmaligen Tauschtransaktionen –, dass als Legitimationskriterium nicht nur die Zustimmung zum Zeitpunkt der ursprünglichen Vereinbarung herangezogen werden sollte, sondern vielmehr die fortdauernde Zustimmung der beteiligten Akteure als das entscheidende Urteilkriterium anzusehen ist.

Vor diesem Hintergrund ist nun unmittelbar einleuchtend, dass eine auf den Bedürfnissen der Konsumenten aufbauende Wettbewerbsordnung für die Mitglieder der Gesellschaft wünschenswert ist. Denn in einer Marktwirtschaft sind wir alle Konsumenten. Die Interessen von Produzenten hingegen bleiben immer Sonderinteressen. Der Gedanke der **Konsumentensouveränität**, der so grundlegend für das Verständnis marktlicher und gesellschaftlicher Prozesse ist, kann so auch für das Feld der unternehmerischen Tätigkeit und seiner Beschränkung in einem allgemeinen Sinne fruchtbar gemacht werden. Denn was dem Wohl der Konsumenten förderlich ist, obliegt der Selbstbestimmung der Verbraucher und deren moralischen Überzeugungen.

Hiermit kann nun eine weitere Facette zur Bestimmung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen benannt werden. Unternehmer berücksichtigen in der

Wahrnehmung ihres Kerngeschäfts die Wünsche der Konsumenten. Diese Wünsche vor dem Hintergrund der eigenen ethischen Vorstellungen zu reflektieren, liegt in der Verantwortung jedes Einzelnen. Das bedeutet konkret: Wenn ich die Geschäftspraktiken eines Unternehmens missbillige, kann ich durch mein Konsumverhalten auf das Verhalten des Unternehmens einwirken. Denn Unternehmen sind langfristig gut beraten, das umzusetzen, was die Konsumenten erwarten. Der besondere Vorteil einer aufgrund von Konsumentenwünschen erfolgten Änderung des unternehmerischen Verhaltens liegt darin, dass sie sich nahtlos in eine wettbewerbliche Ordnung einfügt.

In diesem Sinne kann die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen als eine von der individualethischen Verantwortung der Konsumenten abgeleitete Verantwortung verstanden werden. Verbraucherinitiativen und der Gedanke eines „moralischen Konsums“ können hierbei eine positive Rolle spielen, indem sie Produktions- und Betriebspraktiken und/oder Produkte von Unternehmen kritisieren sowie gegebenenfalls boykottieren (Priddat, 1998). Die Ächtung von mit Kinderarbeit hergestellten Teppichen ist ein anschauliches Beispiel für die Wirksamkeit eines solchen moralischen Konsums. Gerade die Globalisierungsprozesse sowie die Differenzierung von Produktionsbedingungen und rechtlichen Rahmenordnungen zeigen die wachsende Bedeutung der Konsumentensouveränität und -verantwortung.

Grundlage für eine bewusste und wirksame Übernahme von Verantwortung durch die Konsumenten ist die Möglichkeit, sich tatsächlich ausreichend und fundiert über Unternehmen und Produkte informieren zu können. In der Literatur werden diesbezüglich üblicherweise drei Dimensionen der Konsumentensouveränität unterschieden (Crane/Matten, 2011, 368 ff.):

- die Fähigkeit, weitgehend unabhängig von eigenen Einschränkungen (Krankheit, Alter usw.) bewusst und rational Konsumentscheidungen treffen zu können;
- die Verfügbarkeit von Informationen sowie die Chance, diese Informationen auf ihre Bedeutung und Richtigkeit einschätzen und sie mit anderen Informationen vergleichen zu können;
- die Verfügbarkeit von Alternativen im Konsum und die Möglichkeit, ohne prohibitiv hohe Kosten zwischen verschiedenen Anbietern wechseln zu können.

Diese Voraussetzungen sind freilich nicht immer gegeben. Aber auf einer Vielzahl von Märkten sind die Konsumenten durchaus in der Lage, ihre Vorstellungen hinsichtlich Produktion und Vertrieb den Unternehmen gegenüber deutlich zu verstehen zu geben und so von ihnen gesellschaftliche Verantwortung einzufordern.

Der Markt für Bio-Lebensmittel ist dafür ein gutes Beispiel. Galt man zu Beginn der 1980er Jahre sicherlich noch als Exot, wenn man Produkte aus dem biologischen

Landbau in Ökoläden kaufte, ist es heute eine Selbstverständlichkeit, dass auch Discounter Bio-Artikel anbieten. Der Druck, der beispielsweise auf Anbieter von Bekleidung ausgeübt wird, ihre Textilien unter fairen Bedingungen herzustellen, ist ein weiteres Beispiel. Jüngere Untersuchungen zeigen, dass der Markt für „ethische Produkte“ ein Wachstumsmarkt mit stabilen und hohen Zuwachsraten ist (Co-operative Bank, 2010). Insbesondere der Bereich eines „nachhaltigen Konsums“, zum Beispiel durch einen verantwortungsvollen Tourismus, wird sicherlich in den nächsten Jahren an Bedeutung gewinnen. Für Unternehmen ergeben sich so neue Perspektiven, durch die Befriedigung dieser ethisch reflektierten Nachfrage Gewinne zu erzielen und Wettbewerbsvorteile zu erlangen.

Die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen aufgrund von Konsumentenentscheidungen ist sicherlich keine Maßnahme, die kurzfristig und umfassend wirkt. Entscheidend ist jedoch, dass sich die Konsumenten ihrer Möglichkeiten bewusst werden und realisieren, dass ihnen auf Wettbewerbsmärkten ein weites Maß an Macht zukommt. Die Kritik, die im Zuge der Finanz- und Wirtschaftskrise vor allem an Managern und Bankern und deren vermeintlicher Gier geübt wurde, erscheint in einem anderen Licht, wenn man sich klarmacht, dass Fondsmanager Produkte angeboten haben, die gerne und in der Hoffnung auf hohe Gewinnmargen gekauft wurden. Ohne Frage ist gerade auch hier die Möglichkeit, entsprechende Informationen zu erhalten und in ihrer Bedeutung einschätzen zu können, von Wichtigkeit. Aber zugleich wäre es durchaus auch im Sinne einer verantwortungsvollen Konsumententscheidung, gegenüber Produkten, deren Risiken man nicht bewerten kann, eine gewisse Zurückhaltung zu üben. Den Medien kommt hier eine wesentliche Bedeutung und Verantwortung zu, kritisch und unbeeinflusst zu berichten.

Folglich: Mit der bloßen Einforderung gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme von Unternehmen machen wir es uns nicht selten zu einfach. Unternehmen sind letztlich Akteure im Dienst der Konsumenten. Entsprechend ist es auch die Verantwortung von Konsumenten, gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen durch Konsumententscheidungen einzufordern. Hierbei sollten die Politiker unterstützend wirken. Zwar ist es, wie gesehen, für die **Politik** kaum noch möglich, umfassend und in allen Bereichen alleine Ordnungsverantwortung gegenüber einem globalisierten ökonomischen System zu übernehmen. Dennoch bleiben weiterhin Spielräume, der Wirtschaft mit Blick auf die Wünsche der Konsumenten Regeln zu geben und die Beeinflussung der Konsumenten durch Produzenten- und Lobbyinteressen (auch aufgrund von Marktmacht) in die Schranken zu weisen. Es ist gesellschaftlich höchst unproduktiv, wenn Unternehmen die Chance sehen, durch Lobbyismus politische Entscheidungen zugunsten kurzfristiger Unternehmensinteressen zu beeinflussen – und zwar nicht nur hinsichtlich der Bürger- und Konsumenteninteressen, sondern auch in Bezug auf die Unternehmen selbst. Friedrich A. von Hayek merkte mit Blick auf die politischen Pro-

zesse an: „Wie absurd das alles im Grunde ist, wird einem klar, wenn man beobachtet, wie das Unternehmertum sich gezwungen sieht, seine fähigsten Köpfe nicht mehr mit den wichtigsten und schwierigsten Unternehmungsaufgaben zu betrauen, sondern sie zur Vertretung ihrer Interessen gegenüber dem Staat und anderen politischen Organisationen zu verwenden“ (Hayek, 2002, 221). Ein Staat, der sich nicht den Interessen der Wirtschaft, sondern denen der Konsumenten verschreibt, ist der starke Staat, wie ihn Walter Eucken gefordert hatte. Konkret kann hier beispielsweise die vertrauenswürdige Kennzeichnung von Produkten stellvertretend angeführt werden. Eine wichtige Funktion kommt dabei verpflichtenden branchenweiten und staatlich zertifizierten Labels und Standards zu.

In einer globalisierten Welt sollte der Staat sich so mehr als „Ermöglicher“ denn als „Beschränker“ sehen. Gemeint ist damit die Aufgabe, die gesellschaftliche Verantwortungsübernahme durch Unternehmen dadurch zu fördern, dass der Staat Anreize für die Wirtschaft schafft, in einer für die Gesellschaft wünschenswerten Weise tätig zu werden. Auch hier kann nochmals der Blick auf die Gründungsväter der Sozialen Marktwirtschaft hilfreich sein. Die Überlegung, der Wirtschaft Regeln zu geben und einen Ordnungsrahmen zu schaffen, erfolgte nicht, um die Wirtschaft einzuschränken, sondern im Gegenteil mit dem Ziel, sie funktionsfähig zu machen und sie an den Interessen der Bürger, der Gesellschaft auszurichten. Es geht – bildlich gesprochen – um ein besseres Spiel, nicht um die Einschränkung des Spiels. Folglich bedarf es, um ein letztes Mal mit Wilhelm Röpke zu sprechen, „Maßnahmen und Institutionen, die dem Wettbewerb denjenigen Rahmen, diejenigen Spielregeln und denjenigen Apparat unparteiischer Überwachung dieser Spielregeln geben, deren der Wettbewerb so gut wie ein Wettspiel bedarf, wenn er nicht in eine wüste Schlägerei ausarten soll. Eine echte, gerechte, faire und wohlfunktionierende Wettbewerbsordnung kann in der Tat nicht bestehen ohne einen wohlgedachten juristisch-moralischen Rahmen und ohne ständige Überwachung der Bedingungen, unter denen sich der Wettbewerb als ein wirklicher Leistungsprozess vollziehen muss“ (Röpke, 1979a, 76).

Die Setzung von Bedingungen und die Schaffung von Anreizen dazu sind aber wandelbar. Wenn sich die Gesellschaft durch politische Maßnahmen ein stärkeres gesellschaftliches Engagement der Unternehmen erhofft, sollte die Politik nach wettbewerbskompatiblen Mechanismen dafür suchen. So können beispielsweise unbürokratische Regeln für die betriebliche Kinderbetreuung genauso hilfreich sein wie die kommunale Unterstützung von Public Private Partnerships.

Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen ist folglich **keine allein unternehmerische Aufgabe**. Wie wir gezeigt haben, kommen in einer globalen und kulturell vielfältigen Welt Unternehmen neue Aufgaben im Rahmen von CSR zu. Die Übernahme einer erweiterten Handlungsverantwortung, die Mitwirkung im Rahmen

der Ordnungsverantwortung und die durchdachte und in die Öffentlichkeit hineinwirkende Diskursverantwortung machen deutlich, dass **gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen nur im Zusammenspiel mit der Politik und mit den Bürgern** möglich ist.

Literatur

Bankenverband, 2009, Deutschland im Wahl- und Krisenjahr. Ergebnisse repräsentativer Meinungsumfragen im Auftrag des Bundesverbandes deutscher Banken, November 2009, URL: http://www.bankenverband.de/themen/politik-gesellschaft/meinungsumfrage/wirtschaft/downloads/meinungsumfrage/0910_wg_um_forum_final.pdf [Stand: 2011-07-31]

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

Blümle, Gerold et al., 2004, Perspektiven einer kulturellen Ökonomik, Münster

Böhm, Franz, 1980, Freiheit und Ordnung in der Marktwirtschaft, in: Böhm, Franz, Freiheit und Ordnung in der Marktwirtschaft, Baden-Baden, S. 195–209

Briefs, Götz, 1920, Untergang des Abendlandes, Christentum und Sozialismus. Eine Auseinandersetzung mit Oswald Spengler, Freiburg

Büschgen, Hans E., 1996, Kunst-Sponsoring durch Banken. Das Beispiel des Kunstkonzepts der Deutsche Bank AG, URL: <http://www.uni-koeln.de/wiso-fak/bankseminar/veroeff/mub/78/kunst.pdf> [Stand: 2011-07-31]

Co-operative Bank, 2010, Ethical Consumerism Report. Ethical Shopping through the Downturn, URL: <http://www.goodwithmoney.co.uk/ethical-consumerism-report-2010> [Stand: 2011-07-31]

Crane, Andrew / **Matten**, Dirk, 2011, Business Ethics. Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization, 3. Aufl., Oxford

Erhard, Ludwig, 2000 [1957], Wohlstand für alle, Düsseldorf

Eucken, Walter, 1989 [1940], Die Grundlagen der Nationalökonomie, 9. Aufl., Berlin

Eucken, Walter, 2004 [1952], Grundsätze der Wirtschaftspolitik, 7. Aufl., Tübingen

Friedman, Milton, 1970, The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, in: The New York Times Magazine vom 13. September 1970

Goldschmidt, Nils, 2008, Freiheit und Verantwortung der Unternehmer, in: Rauscher, Anton (Hrsg.), Handbuch der Katholischen Soziallehre, Berlin, S. 605–614

Goldschmidt, Nils / **Wohlgemuth**, Michael (Hrsg.), 2008, Grundtexte zur Freiburger Tradition der Ordnungsökonomik, Tübingen

Habisch, André, 2003, Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland, Berlin

Hayek, Friedrich A. von, 2002 [1978], Die Entthronung der Politik, wieder abgedruckt in: Hayek, Friedrich A. von, Grundsätze einer liberalen Gesellschaftsordnung. Aufsätze zur politischen Philosophie und Theorie, Tübingen, S. 217–227

Hayek, Friedrich A. von, 2003 [1968], Der Wettbewerb als Entdeckungsverfahren, wieder abgedruckt in: Hayek, Friedrich A. von, Rechtsordnung und Handlungsordnung. Aufsätze zur Ordnungsökonomik, Tübingen, S. 132–149

Homann, Karl, 2006, Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in der globalisierten Welt: Handlungsverantwortung – Ordnungsverantwortung – Diskursverantwortung, Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik e. V. (Hrsg.), Diskussionspapier, Nr. 2006-1, Lutherstadt Wittenberg

Kleinfeld, Annette / **Kettler**, Anke, 2011, Unternehmenskultur, in: Abländer, Michael S. (Hrsg.), Handbuch Wirtschaftsethik, Stuttgart, S. 460–462

Layard, Richard, 2009, Die glückliche Gesellschaft. Was wir aus der Glücksforschung lernen können, Frankfurt am Main

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

Lin-Hi, Nick, 2011, Corporate Social Responsibility. Eine Investition in den langfristigen Unternehmenserfolg?, RHI-Diskussion, Nr. 18, München

Palazzo, Guido / **Scherer**, Andreas G., 2006, Corporate Legitimacy as Deliberation: A Communicative Framework, in: Journal of Business Ethics, Vol. 66, No. 1, S. 71–88

Priddat, Birger P., 1998, Moralischer Konsum. 13 Lektionen über die Käuflichkeit, Stuttgart

Rawls, John, 2002, Das Recht der Völker. Enthält: „Nochmals: die Idee der öffentlichen Vernunft“, Berlin

- Richter**, Rudolf / **Furubotn**, Eirik G., 2010, Neue Institutionenökonomik, 4. Aufl., Tübingen
- Röpke**, Wilhelm, 1958 [1937], Die Lehre von der Wirtschaft, 8. Aufl., Erlenbach-Zürich
- Röpke**, Wilhelm, 1979a [1944], Civitas humana. Grundfragen der Gesellschafts- und Wirtschaftsreform, 4. Aufl., Bern
- Röpke**, Wilhelm, 1979b [1958], Jenseits von Angebot und Nachfrage, 5. Aufl., Bern
- Sackmann**, Sonja, 2004, Erfolgsfaktor Unternehmenskultur. Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen, Wiesbaden
- Scherer**, Andreas G. / **Palazzo**, Guido, 2007, Toward a Political Conception of Corporate Responsibility: Business and Society seen from a Habermasian Perspective, in: Academy of Management Review, Vol. 32, No. 4, S. 1096–1120
- Schrader**, Ulf, 2011, Corporate Citizenship, in: Aßländer, Michael S. (Hrsg.), Handbuch Wirtschaftsethik, Stuttgart, S. 303–312
- Schunk**, Sebastian, 2009, Unternehmensverantwortung und Kennzahlen. Bewertung und Darstellung von Corporate Citizenship-Maßnahmen, Marburg
- Sen**, Amartya, 2000, Ökonomie für den Menschen. Wege zu Gerechtigkeit und Solidarität in der Marktwirtschaft, München
- Smith**, Adam, 1978 [1776], Wohlstand der Nationen. Eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursachen, München
- Suchanek**, Andreas, 2004, Gewinnmaximierung als soziale Verantwortung von Unternehmen? Milton Friedman und die Unternehmensethik, in: Pies, Ingo / Leschke, Martin (Hrsg.), Milton Friedmans ökonomischer Liberalismus, Tübingen, S. 105–124
- Suchanek**, Andreas, 2007, Ökonomische Ethik, 2. Aufl., Tübingen
- Tirole**, Jean, 1988, The Theory of Industrial Organization, Cambridge
- Vanberg**, Viktor J., 2008, Wettbewerb und Regelordnung, Tübingen
- Wieland**, Josef, 1999, Die Ethik der Governance, Marburg

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

Die Autoren

Prof. Dr. **Nils Goldschmidt**, geboren 1970 in Höxter (Ostwestfalen), ist Professor für Sozialpolitik und Sozialverwaltung an der Fakultät für angewandte Sozialwissenschaften der Hochschule München und Research Associate am Walter Eucken Institut Freiburg.

Prof. Dr. Dr. **Karl Homann**, geboren 1943 in Everswinkel (Münsterland), war Professor für Philosophie unter besonderer Berücksichtigung der philosophischen und ethischen Grundlagen der Ökonomie (Wirtschaftsethik) an der Ludwig-Maximilians-Universität München; seit 2008 pensioniert.

© 2011 ROMAN HERZOG INSTITUT e. V.
ISSN 1863-8090 / ISBN 978-3-941036-24-6
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 978-3-941036-24-6

www.romanherzoginstitut.de