

ROMAN HERZOG | INSTITUT

Ergebnisse zur CSR-Forschung

ZWISCHEN GEWINN UND VERANTWORTUNG

Ergebnisse zur CSR-Forschung

Vorwort

ZWISCHEN GEWINN UND VERANTWORTUNG

1	Moral und Rendite – CSR im Aufwind seit der Finanzkrise	3
2	Die Unternehmen im sozialen Dilemma	5
3	Gute Heuschrecken, böse Heuschrecken	10
4	Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser	12
5	Ehrbarer Kaufmann oder moderner Ablasshandel	16
6	Für eine Kultur des freiwilligen Engagements	20
7	Staatsversagen – letzte Ausfahrt CSR?	22
	Literatur	24
	Experten und Diskussionsteilnehmer	26

Randolf Rodenstock Kapitel 1

Vorwort



Wie viel Verantwortung können, müssen und dürfen wir Unternehmen zuschreiben? Und Verantwortung wofür? Diesen und vielen weiteren Fragen gingen wir im Kontext des Jahresthemas 2011 "CSR - gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen" am Roman Herzog Institut (RHI) mit Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern aus unterschiedlichen Disziplinen auf den Grund. Dabei wurden wertvolle neue Ansätze eines CSR-Verständnisses entwickelt, die sowohl theoretisch fundiert als auch für den Einsatz in der Praxis geeignet sind. Es wurden Möglichkeiten und Grenzen von CSR analysiert und sich daraus ergebende Verantwortlichkeiten abgeleitet. Abschluss unserer Forschung bildete das in dieser RHI-Information dokumentierte Jahressymposium, das eine gelungene Plattform war, um einen Austausch der einzelnen Erkenntnisse zu ermöglichen und damit einen zusammenfassenden Ausblick zu bieten.

Mit der vorliegenden Veröffentlichung haben wir diese Ergebnisse zu "Zehn Regeln für CSR" verdichtet. Drei Aspekte liegen mir persönlich hierbei besonders am Herzen: Erstens haben unsere Forschung und die Vielzahl an Gesprächen gezeigt, dass die Dialogverantwortung der Unternehmen gegenüber

den Kunden, Anteilseignern, Beschäftigten, Lieferanten, Politikern und ganz allgemein gegenüber der Öffentlichkeit von größter Wichtigkeit ist. Zweitens muss es uns als Gesellschaft gelingen, die Menschen, die künftig die Entscheidungen in Unternehmen treffen werden, auch und besonders für Fragen der Unternehmensethik zu sensibilisieren und für den Umgang mit moralischen Problemen zu schulen. Hierfür müssen wir entsprechende Kapazitäten an unseren Hochschulen einplanen. Und drittens muss es uns gelingen, nicht nur interdisziplinär, sondern auch intersektoral an solchen Schnittstellenthemen zu arbeiten: Wenn hier Politik, Wirtschaft und Gesellschaft gemeinsam an einem Strang ziehen, können wir die Herausforderungen, denen wir gegenüberstehen, erfolgreich meistern.

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

1. Comme

Moral und Rendite - CSR im Aufwind seit der Finanzkrise

"Es hat sich eine Gier entwickelt, die kein Maß kennt."

Margot Käßmann, RHI-Jahressymposium 2011

Nicht erst seit der Finanzkrise wird das Streben der Unternehmen nach Gewinn kritisiert. Das Fehlverhalten einzelner Manager und Unternehmer, aber auch Wirtschaftskriminalität, Korruption und Lebensmittelskandale untergraben die Akzeptanz der Unternehmen (Enste, 2008). Vor diesem Hintergrund und angesichts der als unverantwortlich wahrgenommenen Aktivitäten mancher Finanzmarktakteure wird zunehmend auch über Corporate Social Responsibility (CSR) gesprochen. Dabei handelt es sich um die Verantwortung der Unternehmen für die Gesellschaft insgesamt. Das englische Wort "social" sollte jedoch nicht mit dem zunächst nahe liegenden, aber schwammigen Begriff "sozial" übersetzt werden. Vielmehr bietet sich als Übersetzung für CSR "gesellschaftliche" Verantwortung von Unternehmen an. Es geht also primär um die glaubwürdige Fähigkeit einer Organisation, ihre Geschäftsinteressen mit den Interessen der Gesellschaft in Einklang zu bringen.

Der Begriff kommt ursprünglich aus den USA, wo der Staat sich traditionell mit regulierenden Eingriffen in Wirtschaft und Gesellschaft zurückhält und daher viele gesellschaftliche Aufgaben der Privatinitiative - und damit auch den Unternehmen - überlassen werden. Entsprechend adressiert CSR die Aufforderung an Unternehmen, Mitverantwortung zu übernehmen. Aber auch in anderen Ländern haben Globalisierung und technischer Fortschritt immer neue Herausforderungen im Unternehmenssektor und in der Gesellschaft mit sich gebracht. Daraus entstand die Forderung, dass die Unternehmen - oder generell die Wirtschaft - stärker als bisher gesellschaftliche Verantwortung übernehmen sollten (OECD, 2001, 19). In Europa hielt der Begriff schließlich Anfang dieses Jahrtausends Einzug. Spätestens

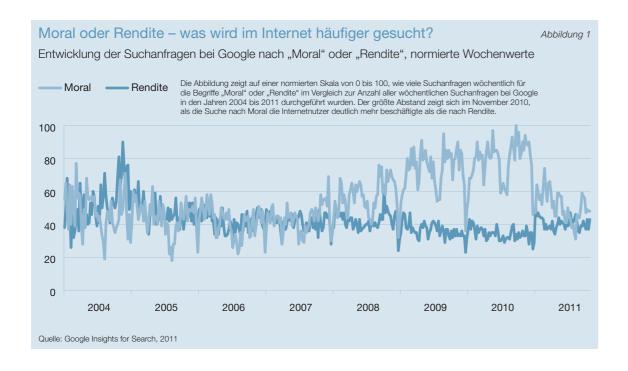
seit der Finanz- und Wirtschaftskrise wird vermehrt nach der Moral und den Werten des Wirtschaftens in einer Marktwirtschaft gefragt. Die Auffassung, der systematische Ort der Moral sei die Rahmenordnung (Goldschmidt/Homann, 2011), gilt zwar weiterhin, allerdings hat Homann selbst verdeutlicht, dass darüber hinaus ein gemeinsames Spielverständnis, geteilte Werte und generalisiertes Vertrauen im öffentlichen Raum erforderlich sind.

Veranschaulichen lässt sich das in der letzten Zeit zunehmende Interesse am Thema Moral anhand entsprechender Suchvorgänge im Internet beim Anbieter Google (Abbildung 1). Seit dem Ausbruch der Finanzkrise im Jahr 2008 stiegen die Suchanfragen nach "Moral" sichtlich an. Die Anfragen mit dem Stichwort "Rendite" hingegen gingen tendenziell eher zurück.

Doch auch wenn die Diskussion um Moral und infolgedessen auch um CSR derzeit intensiv geführt wird, bleibt die Frage, inwieweit CSR inhaltlich ein neues Thema ist. Welche Unterscheidung gibt es zum Begriff des ehrbaren Kaufmanns, bei dem es im Kern ja ebenfalls um das Verantwortungsbewusstsein des Unternehmers gegenüber den Mitmenschen

> "Der ehrbare Kaufmann muss auch die Chance erhalten, ehrbar bleiben zu können." Christoph Lütge





geht? Fehlt dem ehrbaren Kaufmann vielleicht angesichts der modernen Wirtschaftswelt ein systematisches Wertemanagement? Ist Mitverantwortung überhaupt eine Kategorie, die Unternehmen sich in der globalisierten Welt und unter Wettbewerbsdruck noch leisten können?

Die Gesellschaft verlangt inzwischen nicht mehr nur, dass sich Unternehmen an staatliche Regeln und Gesetze halten, sondern fordert darüber hinaus auch die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung und freiwilliges Engagement. Für Unternehmen wird das Risiko eines Vertrauensentzugs durch die Gesellschaft zu einer immer größeren Herausforderung. Die Entscheidungen und Wünsche der Verbraucher sind nicht mehr nur elementar bezüglich der Produktqualität (Konsumentensouveränität), sondern werden laut Goldschmidt/Homann (2011, 41) auch immer wichtiger für die konkreten Anforderungen an die Produktion und Organisation (Konsumentenethik). Übertragen auf die freiheitlich-demokratische Gesellschaft als Ganzes kann es sogar dazu kommen, dass die Gesellschaft den Unternehmen die sogenannte Licence to operate, also die Lizenz, ihrer

4

unternehmerischen Tätigkeit nachzugehen, entzieht – beispielsweise durch ein noch stärkeres Hinterfragen des Systems der Sozialen Marktwirtschaft. Viele Tendenzen und Kampagnen in den letzten Wochen und Monaten gegen unsere Wirtschaftsordnung lassen aufhorchen. Je nach Entwicklung besteht die Gefahr, dass die privatrechtliche Gewinnerzielung infrage gestellt wird – oder dass zumindest eine immer höhere Besteuerung gefordert wird.

Unternehmen und Gesellschaft bedingen einander, denn der Unternehmer handelt letztlich im Auftrag des Konsumenten. Insofern gilt: Die Wirtschaft ist für den Menschen da – aber eben immer nur im Rahmen der unternehmerischen Leistungsfähigkeit und dessen, was im Wettbewerb möglich ist und nachgefragt wird. Moralische Integrität muss sich lohnen oder darf zumindest nicht ausgebeutet werden können.

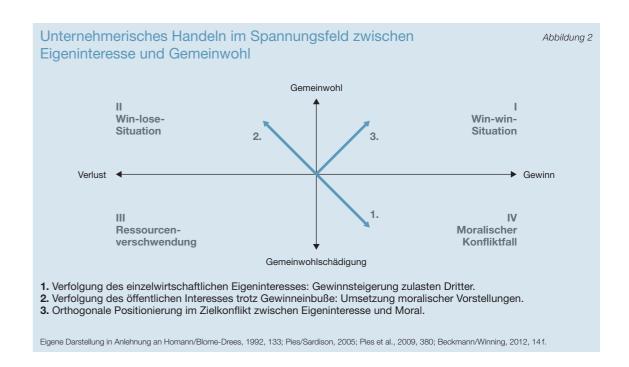
Die Unternehmen im sozialen Dilemma

"Bleibe ich integer – oder bin ich erfolgreich?"

Josef Wieland, RHI-Jahressymposium 2011

Wie der Titel des neunten RHI-Jahressymposiums ausdrückt, ist das Handeln von Unternehmen im Spannungsfeld "zwischen Gewinn und Verantwortung" zu verorten. Die meisten Unternehmer werden bestätigen, dass sie in ihrem Alltag oft vor der Herausforderung stehen, Entscheidungen treffen zu müssen, die einen Spagat zwischen der Erzielung von Gewinnen und dem Respekt vor den Werten einer Gesellschaft bedeuten. Es gibt durchaus unverantwortliche Formen von Gewinnerzielung – und zwar dann, wenn die Gewinnerzielung systematisch und bewusst zulasten unbeteiligter Dritter geht (Suchanek, 2007, 134).

Das Spannungsfeld zwischen dem Streben nach Gewinn einerseits und der Verantwortung für das Gemeinwohl andererseits stellt das Kernproblem der Unternehmensethik dar. Abbildung 2 illustriert dieses Problem in einem Vierquadranten-Schema: Nicht immer kann ein Unternehmen beide Ziele - Gewinn respektive Eigeninteresse einerseits und Gemeinwohl beziehungsweise Moral andererseits gleichzeitig verfolgen (vergleiche hierfür die Pfeile 1 und 2). Manchmal stehen bei unternehmerischen Entscheidungen Gewinn und Gemeinwohl in einem unvereinbaren Gegensatz: Fördert das Unternehmen das Gemeinwohl, kann es in eine Win-lose-Situation geraten (Quadrant II); strebt es nach Gewinn, findet es sich möglicherweise in einem moralischen Konfliktfall wieder (Quadrant IV). Nicht konfliktträchtig sind lediglich Aktionen, die in den Quadranten I führen, da sie sowohl für das Unternehmen als auch für die Gesellschaft eine Verbesserung (also eine Win-win-Situation) darstellen. Diese Aktivitäten sind im Quadranten I durch die orthogonale Positionierung dargestellt. Handlungen, die in Quadrant III angesiedelt sind, schaden sowohl dem Unternehmen als auch der Gesellschaft und stellen damit eine Ressourcenverschwendung dar; sie sind also weder aus Unternehmens- noch aus Gesellschaftssicht sinnvoll.



Auch Unternehmen, die eine unter moralischen Gesichtspunkten wenig umstrittene Produktlinie herausbringen, sehen sich bisweilen mit dem Konflikt zwischen Gewinn und Moral konfrontiert:

- Zum erfolgreichen Abschluss eines Vertrags ist es häufig angebracht, zum Vertragspartner ein vertrauensvolles Verhältnis herzustellen oder diesen sogar aktiv zu umwerben. Handelt es sich beim Vertragspartner nicht um eine Person, sondern um eine Institution, so spielt für den Vertragsabschluss nicht nur das Interesse der Institution, sondern auch das Wohlwollen ihres Repräsentanten eine Rolle. Kleine Geschenke können weiterhelfen, doch die Grenze zur Korruption ist fließend. Eine rigide Vermeidung von Korruption ist unter einem moralischen Blickwinkel zwar wünschenswert, aber sie geht mit einem Verzicht auf mögliche Gewinne einher.
- Mit dem Verzicht auf das "Schmieren" der (künftigen) Vertragspartner durch kleinere Geldzuwendungen sind möglicherweise nicht nur entgangene Gewinne verbunden, sondern es stehen auch Arbeitsplätze und Einkommensperspektiven der Belegschaft auf dem Spiel. Insofern stellt sich



"Der Wettbewerb lässt Freiräume, aber nicht beliebige." Andreas Suchanek

die schwierige Entscheidung für den Unternehmer nicht immer nur als jene zwischen Gewinn und Verantwortung, sondern oft als eine Wahlmöglichkeit unter zwei oder mehreren gesellschaftlich nicht erwünschten Alternativen.

Bisweilen hat der Unternehmer oder Manager, der für moralische Verfehlungen seiner Firma verantwortlich gemacht wird, gar keine Kenntnis über die einschlägigen Handlungen anderer in seinem Unternehmen. Eine Firma ist ein Gefüge von Verträgen, der Unternehmer ist nicht umfassend informiert über die Handlungen seiner Vertragspartner – seien es seine Mitarbeiter oder seine Lieferanten. Allerdings wirkt sich die Entscheidung, wie viel der Unternehmer investiert. um an solche Informationen zu gelangen, auf das Ausmaß an Informationen aus, die bei ihm ankommen. Auch hier steht der Unternehmer vor dem Konflikt zwischen Gewinn und Verantwortung beziehungsweise vor der Entscheidung, wie viel ihm eine gute Kontrolle der Verhaltensweisen seiner Vertragspartner wert ist.

In den skizzierten Situationen sind die Ergebnisse der Handelnden im Hinblick auf den gesellschaftlich erreichten Erfolg nicht optimal (Pies/Sardison, 2005): Mit dem Verzicht auf Gewinnmaximierung kann in diesen Fällen ein sonst ungenutztes Potenzial einer wechselseitigen Besserstellung der Gesellschaftsmitglieder realisiert werden. Eine solche Konstellation wird auch als soziales Dilemma bezeichnet. Zentrales Merkmal eines sozialen Dilemmas ist die kollektive Selbstschädigung. Denn ein Alleingang führt im sozialen Dilemma zu Wettbewerbsnachteilen: Verzichtet nur ein Unternehmen auf Bestechung, so wird es weniger Aufträge erhalten im Vergleich zu seinen Konkurrenten, die Schmiergeld zahlen. Je intensiver der Wettbewerb ist, desto höher gestaltet sich der Druck, ebenfalls Bestechung als Instrument der Auftragsakquise einzusetzen. Intensiver Wettbewerbsdruck führt im sozialen Dilemma zu dem Resultat, dass der Wettbewerb nicht (wie in der Marktwirtschaft sonst üblich) auch zur gesellschaftlich besten Lösung führt, sondern den Versuch jener



Akteure bestraft, welche die moralisch beste Lösung im Alleingang suchen: Wer als einziger Marktteilnehmer auf die Zahlung von Schmiergeldern verzichtet, wird bei intensivem Wettbewerb vom Markt verdrängt. Zwar ist der Wettbewerb selten so intensiv, dass der Verzicht auf unmoralische Handlungen sofort zum Unternehmensbankrott führt, doch die Freiräume, welche der Wettbewerb hier zulässt, sind nicht beliebig groß.

Winning (2011, 26) führt als Beispiel zur Lösung eines sozialen Dilemmas im Geschäftsleben die Unternehmen aus der Mineralölindustrie an, die sich im Rahmen der freiwilligen Initiative EITI (Extractive Industries Transparency Initiative) aktiv daran beteiligen, das Prinzip "Publish what you pay" umzusetzen. Entsprechend veröffentlichen die Unternehmen, an wen und in welcher Höhe sie Zahlungen leisten. So tragen sie dazu bei, dass an öffentliche Institutionen gezahlte Gelder und Gebühren nicht in illegale Kanäle geraten. Wären nicht alle wichtigen

Unternehmen der Mineralölindustrie an der Initiative beteiligt, würde das moralisch einwandfreie Verhalten eines einzelnen Unternehmens dieses deutlich im Wettbewerb benachteiligen. Im Gegensatz zu den anderen könnte es keine Schmiergelder zahlen. In Staaten mit weit verbreiteter Korruption hätte es dementsprechend geringere Chancen auf Aufträge der öffentlichen Hand. Bei hohem Wettbewerbsdruck kann dies ein Unternehmen schnell in eine existenzbedrohende Lage bringen. Moral ist zwar wünschenswert, aber ihre Umsetzung ist im Wettbewerb nicht immer einfach.

Eines der Kernergebnisse der Diskussion um CSR besteht darin, dass es gilt, das soziale Dilemma zu überwinden: Wenn individuelle Lösungen zu kollektiver Selbstschädigung führen, müssen kollektive Lösungen die individuellen ersetzen. Dazu bedarf es einer Änderung der gesetzlichen Regeln. Oder, wie es Homann (2002) formuliert: "Der systematische Ort der Moral ist die Rahmenordnung."

Mit Diktatoren auf Schmusekurs

"Neu bei der Diskussion um soziale Verantwortung ist doch, dass wir heute die globale Verantwortung meinen."

Randolf Rodenstock, RHI-Jahressymposium 2011

Vor einer besonderen moralischen Herausforderung stehen Unternehmen, die in autokratisch regierten Ländern produzieren. Denn dort können sie nicht sicher sein, dass die staatlichen Institutionen Sorge für den Schutz der Menschenrechte und den Respekt vor der Menschenwürde tragen. Gewinnerzielung zulasten Dritter – namentlich

der Bevölkerung - ist dort vielleicht sogar gesetzlich zulässig oder kann zumindest mit dem autokratischen Herrscher vereinbart werden. Vereinbarungen mit einem autokratischen Regime zum Raubbau von Bodenschätzen können hierfür ein Beispiel sein. Genauso mag das Ausbeuten der heimischen Arbeitskräfte unter Missachtung internationaler Arbeitsschutzrechte zwar gesetzlich erlaubt sein, trotzdem ist es aus moralischer Perspektive als verwerflich zu beurteilen.

Laut Demokratieindex, den das britische Wochenmagazin "The Economist" jährlich herausgibt, sind lediglich 26 der 167 untersuchten Staaten einwandfreie Demokratien, während 56 Länder autokratisch regiert werden (Tabelle 1). Die übrigen Staaten rangieren in der Grauzone dazwischen. Deutsche Unternehmen können also nur bei einem



Demokratie und Diktatur: Autokraten beherrschen die Welt Stand: 2010	Tabelle 1
Staatsform	Anzahl
Einwandfreie Demokratien	26
Unvollständige Demokratien	53
Hybride Regime	32
Autoritäre Regime	56
Demokratie wird über fünf Kategorien definiert: 1. Wahlverfahren und Pluralismus, 2. Bürgerrechte, 3. Funktionieren der Regierung, 4. politische Teilhabe und 5. politische Kultur. Hierzu werden jeweils Subindizes gebildet, deren Aggregation zur Einordnung in die genannten vier Klassen führt. Quelle: Economist Intelligence Unit, 2010	

geringen Teil der ausländischen Produktionsstätten (den eigenen oder denen der Lieferanten) von demokratischen Grundsätzen und Rechtsstaatlichkeit ausgehen.

Der Verzicht auf die Wahrung hierzulande anerkannter rechtsstaatlicher Grundsätze oder der von der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) definierten Kernarbeitsnormen und Sozialstandards kann zwar auf juristischem Wege nicht belangt werden, ist aber moralisch zu verurteilen und sollte entsprechend von der deutschen Bevölkerung (zum Beispiel durch Produktboykott) sanktioniert werden. Eine Aufdeckung solchen Fehlverhaltens (zum Beispiel ausbeuterische Kinderarbeit) und dessen gesellschaftliche Missbilligung ist, da waren sich viele Teilnehmer des RHI-Jahressymposiums einig, wünschenswert. Kinderarbeit ist dabei eine sehr komplexe Thematik. In einigen Ländern sind die Familien auf die Einnahmen der Kinder angewiesen, um eine Versorgung der Grundbedürfnisse überhaupt zu gewährleisten. Die Lösung, Kinderarbeit schlicht zu verbieten, greift daher zu kurz und dient nicht oder zumindest nicht dauerhaft der Verbesserung der Lebenssituation der Kinder. Ausbeuterische Arbeit, die unter miserablen Arbeitsbedingungen stattfindet, ist

jedoch verwerflich und unter allen Umständen zu verhindern. Die Position von UNICEF ist also eine differenzierte, wie der UNICEF-Chef in Deutschland, Jürgen Heraeus, betont.

"Wenn Kinder die Möglichkeit haben, zur Schule zu gehen oder eine Ausbildung zu machen - sagen wir den halben Tag, das muss gewährleistet sein -, wenn sie dann am zweiten halben Tag Teppich knüpfen, ist dagegen unserer Meinung nach nichts zu sagen."

Jürgen Heraeus



Gute Heuschrecken. böse Heuschrecken

"Dass Unternehmen zum Wohl der Gesellschaft handeln. ist so selbstverständlich, dass man darüber nicht reden muss. Die Frage ist, wie sie dies tun."

Andreas Suchanek, RHI-Jahressymposium 2011

Die häufig geführte Diskussion um den Gegensatz zwischen Gewinn und Verantwortung soll nicht überdecken, dass gewinnorientiertes Handeln im Normalfall eben durch die Übernahme von Verantwortung entsteht. Denn Unternehmen erzielen Gewinne in einer Marktwirtschaft in erster Linie dann, wenn sie mit ihren Produkten den Geschmack der Kunden treffen, dabei gute Qualität zu niedrigen Kosten herstellen und keine Ressourcen verschwenden. Dies sind Merkmale des verantwortlichen unternehmerischen Handelns gegenüber der Gesellschaft. Diese Erkenntnis hat sich - unabhängig vom Bildungsniveau - bei den meisten Menschen in Deutschland durchgesetzt: Mehr als drei von vier Befragten sehen



"Unser Unternehmen soll es noch in 70 Jahren geben – und dafür brauchen wir gute Leute." Paul Habbel

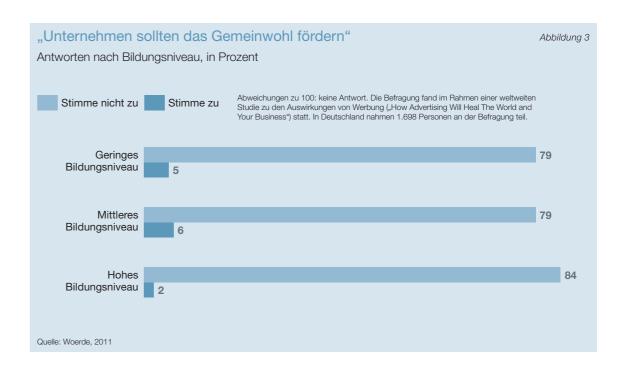
ein Engagement für das Gemeinwohl nicht als die zentrale Pflicht der Unternehmen an (Abbildung 3). Sie setzen vielmehr die Verantwortung der Unternehmen mit der Verantwortung für deren Kerngeschäft gleich. Gewinne - oder genauer: Aktivitäten zur Gewinnerzielung – sind damit als verantwortliches Handeln für das Gemeinwohl zu betrachten.

Die Übernahme von Verantwortung bezieht sich dann auf die Kernaufgaben eines Unternehmens, wie die Erstellung von Gütern und Dienstleistungen. Ein Unternehmen hat in einer Marktwirtschaft dann eine Existenzberechtigung, wenn es

- 1. die Bedürfnisse der Konsumenten nach Waren oder Dienstleistungen möglichst gut befriedigt,
- 2. die dazu erforderlichen Ressourcen also vor allem Arbeit, Kapital und Humanvermögen möglichst effizient einsetzt und somit Arbeitsplätze für die Mitarbeiter sowie lukrative Anlagemöglichkeiten für Kapitalgeber schafft und
- 3. innovativ die Zukunft gestaltet und immer nach Verbesserungen sucht, welche die bekannten und etablierten Lösungen vom Markt verdrängen.

Gemeinwohl und Unternehmensgewinn gehen bei erfolgreicher Verfolgung dieser Ziele Hand in Hand. Es liegt eine Win-win-Situation vor – Unternehmen und Gesellschaft profitieren. Unternehmen agieren dabei in der Regel langfristig orientiert. Vor allem das große Engagement vieler Unternehmen, was die Ausbildung von Jugendlichen anbelangt, zeigt, wie Einzelinteresse und Gesellschaftsinteresse gleichzeitig verfolgt werden können.

Nicht immer fällt es leicht zu beurteilen, welche Aktivitäten das Gemeinwohl fördern und welche nicht. Ökonomische Laien liegen mit ihrer Beurteilung der Konsequenzen von wirtschaftlichem oder wirtschaftspolitischem Handeln oft falsch (Enste/Knelsen, 2011, 110 ff.). Schuld daran sind unter anderem Irrationalitäten wie der Status-quo-Bias. Eine seit der Urzeit verbreitete Anast vor Neuem, verbunden mit dem Drang, das einmal Erreichte zu bewahren, sorgt dafür, dass Änderungen - selbst wenn sie mit



Fortschritt und Wachstum einhergehen – negativ bewertet werden. Ein Beispiel hierfür ist die im Jahr 2005 von Franz Müntefering ausgelöste "Heuschreckendiskussion". Damals rückten die geschäftlichen Aktivitäten von Private-Equity-Gesellschaften und Hedgefonds in den Blickpunkt einer kritischen Öffentlichkeit und man diskutierte über den Bedarf an weitergehenden Regulierungen auf diesem Feld. Im Rahmen der öffentlichen Debatte wurden Finanzinvestoren als "Heuschrecken" bezeichnet. Ihre Aktivitäten - insbesondere das Aufkaufen und Zerschlagen von Unternehmen mit einem Weiterverkauf einzelner, lukrativer Unternehmensteile wurden mit Blick auf das Gemeinwohl als negativ bewertet. Dagegen zeigen empirische Untersuchungen mehrheitlich, dass diese "Heuschrecken", so gefräßig sie auch bisweilen sind, tatsächlich vielfach Gutes bewirken (SVR, 2005, 463 ff.): Sie wandeln schlecht funktionierende Unternehmen in erfolgreiche Betriebe um, generieren Wachstum, schaffen überdurchschnittlich viele Arbeitsplätze und die von ihnen sanierten Firmen weisen einen hohen Anteil an Forschungs- und Entwicklungsinvestitionen auf. Dementsprechend mahnte der Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (SVR) zur Regulierung von Private-Equity-Gesellschaften und Hedgefonds lediglich Reformen auf internationaler Ebene zur Verbesserung der Transparenz an.

Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser

"Reputationskapital ist mühsam aufzubauen, aber ruck, zuck weg, wenn man einen Fehler macht."

Josef Wieland, RHI-Jahressymposium 2011

Die Reputation eines Unternehmens oder seiner Produkte spielt eine entscheidende Rolle für seinen nachhaltigen Erfolg. Ein enger Zusammenhang besteht dabei zwischen Reputation und Vertrauenswürdigkeit. In Verträgen – ob mit Kunden, Lieferanten oder Mitarbeitenden – lassen sich viele Aspekte schriftlich fixieren. Ob diese jedoch gänzlich erfüllt und eingehalten werden, ist vielfach nur durch teure Kontrollen festzustellen. Meist verbleiben Grauzonen, die den Vertragsparteien Spielraum lassen, sich zulasten des Vertragspartners zu bereichern. Kontrolle ist wichtig. Günstiger aber ist es, wenn ein Klima des Vertrauens herrscht, das Kontrollen zwar nicht vollständig, aber weitgehend verzichtbar macht. Dies setzt Vertrauenswürdigkeit voraus; die Verantwortungsübernahme eines Unternehmens im Rahmen von CSR, welche die berechtigte Vertrauenserwar-



"Ich würde Ihnen Recht geben, dass auch die Konsumenten eine soziale Verantwortung tragen." Margot Käßmann

tung seitens der Gesellschaft erfüllt, kann somit als eine Investition in Vertrauenswürdigkeit gewertet werden. Vertrauenswürdigkeit liegt immer dann vor, so Andreas Suchanek auf dem RHI-Jahressymposium, wenn Versprechen nicht nur gegeben, sondern auch gehalten werden. Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit ist für eine nachhaltige Wertschöpfung förderlich: Letztere basiert auf Kooperation, Vertrauen und Verantwortung (Abbildung 4). Gewinne entstehen damit durch die Übernahme von Verantwortung.

CSR-Aktivitäten stehen somit in einem positiven Zusammenhang zur Reputation eines Unternehmens und beeinflussen auch die Produktbewertung eines potenziellen Käufers positiv. Verantwortung schafft Vertrauen, Vertrauen schafft Gewinne.

"Niemand möchte mit einem Unternehmen kooperieren, das nicht vertrauenswürdig ist. Deshalb ist Vertrauenswürdigkeit die wichtigste Ressource für unternehmerische Wertschöpfung."

Andreas Suchanek

Verantwortungsübernahme kann nicht nur den Absatz der Produkte eines Unternehmens steigern, sondern auch die Rekrutierung von neuen Mitarbeitern erleichtern. Auch hier spielt Reputation eine wichtige Rolle. So geben laut einer Studie im Auftrag der EU-Kommission 61 Prozent der kleinen und mittelständischen Unternehmen an, dass sie CSR betreiben, um leichter Personal gewinnen zu können (GILDE GmbH, 2007, 17). Bewerber zeigen sich sogar bereit, auf Teile ihres Gehalts zu verzichten, wenn der Arbeitgeber glaubwürdig signalisiert, dass er gesellschaftliche Verantwortung übernimmt. Die Bereitschaft auf Gehaltsverzicht kann bis zu 20 Prozent betragen (Selter et al., 2009). Allerdings sind generell andere Faktoren wie Leistungsfähigkeit und Innovationskraft des Unternehmens wichtiger für die Arbeitsplatzwahl (Berens et al., 2007): Für 40 Prozent der Bewerber ist die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit ausschlaggebend, CSR hingegen lediglich für drei Prozent. Dennoch kann ein glaubhaftes ge-



sellschaftliches Engagement dazu beitragen, dass Unternehmen weniger "Söldner" und stattdessen mehr Bewerber, die an längerfristigen Verträgen und Perspektiven interessiert sind, anziehen.

Aber nicht nur die Neueinstellungen sind für ein Unternehmen bedeutsam; wichtig für das Betriebsklima und den langfristigen Erfolg des Unternehmens sind auch die Motivation und Leistungsbereitschaft der bereits beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Fehlende Motivation und Unzufriedenheit können nicht nur zum Leistungsabfall führen, sondern auch maßgeblich dafür sorgen, dass gute Beschäftigte kündigen und so dem Unternehmen die benötigten Fachkräfte verloren gehen. Das zieht Fluktuationskosten für den kostenintensiven Auswahl- und Bewerbungsprozess sowie für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter nach sich. Damit es erst gar nicht so weit kommt, kann CSR als Mittel zur Mitarbeiterbindung angesehen und eingesetzt werden. Die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung muss in einem Kontext von Wertschätzung und Respekt gegenüber der gesamten Belegschaft stehen, damit die immaterielle Realität der Unternehmung nicht

ausgeblendet wird, so Paul Habbel, Geschäftsführer der Gutmann Aluminium Draht GmbH, auf dem RHI-Jahressymposium. Angestellte, die wissen, dass sie mehr für das Unternehmen sind als nur ein Produktionsfaktor, sind zufriedener mit ihrem Job, weniger schnell bereit zu kündigen, und haben mehr Motivation, auch einmal Überstunden zu machen. Sie sind intrinsisch motiviert.

Ein vertrauensvolles Unternehmensklima steigert die Zufriedenheit der Mitarbeitenden, macht sie leistungswilliger, kreativer und produktiver, lässt sie ein höheres Einkommen erzielen und trägt zu einem besseren Unternehmensergebnis bei (Brekke/ Nyborg, 2008; Dur, 2008). Nach aktuellen Studien beträgt der Anteil von Personen, die innerlich gekündigt haben, nahezu 23 Prozent (Gallup Consulting, 2011). Es lohnt sich also für die Unternehmen, in die Motivation und Zufriedenheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu investieren.

Unternehmen reagieren mit ihren Waren und Dienstleistungen auf die Nachfrage des Konsumenten. Legen Verbraucher mehr Wert auf verantwortungsvoll

Die Grenzen von CSR

"Kindertagesstätten in China wären noch bedeutender als hier bei uns."

Jürgen Heraeus, RHI-Jahressymposium 2011

Corporate Social Responsibility an sich ist zwar ein ausschließlich positiv belegter Begriff, doch der Einsatz von CSR-Maßnahmen will gut abgewogen sein. Denn auch mit CSR kann ein Unternehmen der Gesellschaft und sich selbst schaden; CSR sind Grenzen gesetzt. Die eigentlichen Fragen, die sich Unternehmen und Bürger heutzutage stellen, sind nicht "ob", sondern "wie" und "wie viel" gesellschaftliche Verantwortung Unternehmen übernehmen sollten.

So stellt es ein wesentliches Problem dar, wenn bei CSR-Maßnahmen die Ressourcenbeanspruchung missachtet wird, das heißt, wenn ignoriert wird, dass eine Ressource nicht mehr in anderen Bereichen verwendbar ist, wenn sie schon für eine bestimmte Maßnahme genutzt wurde. CSR kostet – das darf keinesfalls außer Acht gelassen

werden. Hat ein Unternehmen bereits Kapital in eine bestimmte Maßnahme investiert, so fehlt eben genau dieses Kapital zur Durchführung anderer Aktionen. Daher muss ein Unternehmen sich stets die Frage stellen, wie es seine Ressourcen am sinnvollsten einsetzt - gesellschaftlich, aber auch unternehmerisch.

Gewinnschädigend wäre CSR dann, wenn ein Unternehmen, um dem gesellschaftlichen Verlangen nach mehr Verantwortungsbewusstsein nachzukommen, derart von seinem Kerngeschäft abwiche, dass es, anstatt Gewinne zu erzielen, sogar Verluste einginge. Um dies zu vermeiden, gilt es für das Unternehmen, jenen Punkt zu bestimmen, ab dem die Kosten von zusätzlichem Engagement den Ertrag übersteigen würden und CSR somit nicht mehr rentabel ist. CSR sollte jedoch nicht nur rentabel sein, sondern auch passgenau. Es sollten ebenjene Maßnahmen durchgeführt werden, die der Gesellschaft (und dem Unternehmen) den größtmöglichen Nutzen stiften. Ein Beispiel: Kindertagesstätten in Ostdeutschland sind eine gute Sache, werden in Westdeutschland aber dringender benötigt – und fehlen in anderen Ländern womöglich noch mehr.

und nachhaltig hergestellte Produkte, wird das Angebot sich entsprechend anpassen. Kunden verfügen somit über ein wichtiges Druckmittel: Sind sie mit dem Handeln eines Unternehmens nicht einverstanden, können sie dieses durch ihr Einkaufsverhalten bestrafen, im Extremfall durch totale Verweigerung in Form von Kampagnen und Boykotts. Zudem verfügt der Konsument heutzutage über ein breites Spektrum an Informationskanälen, die ihm Aufschluss über das Auftreten der jeweiligen Unternehmen geben. Zertifizierungen, Siegel und Verhaltenskodizes sind inzwischen weit verbreitet. Vielfach sind sie jedoch unübersichtlich bezüglich ihrer Inhalte. Unternehmen können daher beim CSR-affinen Konsumenten vor

allem dadurch punkten, dass sie möglichst transparent über das eigene Kerngeschäft informieren und dem Konsumenten dadurch Vertrauenswürdigkeit

Konsumieren und damit Gutes tun – so oder so ähnlich bewerben manche Unternehmen ihre CSR-Produkte. Sie haben längst erkannt, dass viele Kunden mit ihrem Kauf nicht nur ihre Konsumbedürfnisse befriedigen wollen, sondern auch ein gutes Werk und damit etwas für ihr eigenes Gewissen tun möchten. Gesellschaftliche Verantwortung ist damit nicht nur eine Aufgabe des Unternehmens – auch der mündige Konsument trägt einen Teil der Verantwortung.











Ehrbarer Kaufmann oder moderner Ablasshandel

"Es gibt auch die dunklen Seiter des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen."

Michael Hüther, RHI-Jahressymposium 2011

Wird das Spannungsfeld zwischen Gewinn und Verantwortung als Konflikt zwischen zwei sich widersprechenden Größen betrachtet, so erscheint Gewinn als etwas Unverantwortliches, ja sogar Unanständiges. Dies impliziert, dass wer davon zu viel hat, wieder etwas an die Gesellschaft zurückgeben sollte. Doch die Natur des Gewinns in einer Marktwirtschaft ist alles andere als unanständig. Gewinne fallen einem Unternehmen nur dann permanent zu, wenn es sich im Wettbewerb behauptet und dort seine Wettbewerbsvorteile dauerhaft sichert. Dazu gilt es, sich von der Konkurrenz abzuheben, eine Marktnische zu besetzen, Innovationsvorsprünge zu erzielen und andere Unternehmen im Kampf um Marktanteile zu überbieten. Gelingt dies, so entstehen Gewinne. Diese stellen in einer Marktwirtschaft



"Gewinne sind nicht primär dazu da, verteilt zu werden." Randolf Rodenstock

die Belohnung des Unternehmers für das Behaupten im Wettbewerb und die risikobehaftete Durchführung von Innovationen dar. Gewinne sind das Lob der Marktwirtschaft für den Unternehmer, der einen Schritt ins Ungewisse wagt und damit auch das Risiko trägt, mit diesem Schritt zu scheitern.

Kleinen und mittelständischen Unternehmen wird der Gewinn als Belohnung für ihre unternehmerische Arbeit genau vor diesem Hintergrund von der Gesellschaft gegönnt. Anders sieht dies mit dem Gewinn von großen Konzernen aus; hier differenziert die Gesellschaft intuitiv und nicht immer zu Unrecht. Denn Gewinne entstehen nicht nur aus den Leistungen der Unternehmen, sie können auch aus dem Ausnutzen von Marktmacht entstehen. Große Unternehmen können in Monopolsituationen die Preise deutlich oberhalb ihrer Stückkosten festlegen und mangels Konkurrenz trotzdem ihre Produkte absetzen. So entstehen Gewinne, die von der Gesellschaft zu Recht als illegitim aufgefasst werden. Eine Verwendung für soziale Zwecke erscheint vor diesem Hintergrund als eine Möglichkeit, die Gewinne vielleicht nicht in die richtigen, aber zumindest in sozial erwünschte Kanäle fließen zu lassen. CSR kann für marktbeherrschende Großunternehmen ein nützliches Instrument sein. Losgelöst vom Kerngeschäft können sie es sich leisten, Gewinne für CSR zu verwenden, um Vertrauen in der Gesellschaft zu erzeugen. Erfolge werden genutzt, um Vertrauen zu schaffen – obwohl der ordnungspolitisch überlegene Ansatzpunkt eigentlich die Intensivierung des Wettbewerbs wäre, um die auf Macht (und nicht auf Innovation) basierenden Gewinne zu verringern.

Dabei kann es sogar, wie Michael Hüther es auf dem RHI-Jahressymposium formulierte, dunkle Seiten des bürgerschaftlichen Engagements der Unternehmen geben. Dies ist dann der Fall, wenn CSR dem im Mittelalter üblichen Ablasshandel ähnelt. Wohltätige Projekte abseits des Kerngeschäfts können ein willkommenes Instrument darstellen, von moralischem Fehlverhalten im Kerngeschäft abzulenken. Allerdings ist es dafür zentral, dem Konsumenten vorzugaukeln, dass dem Unternehmen wirklich



Podiumsdiskussion mit (von links) Paul Habbel, Christoph Lütge, Friedhelm Hengsbach, Ursula Weidenfeld (Moderatorin) und Josef Wieland

etwas an der guten Sache liegt. Schwierig ist dabei die richtige begleitende Kommunikation, um in der Gesellschaft die gewünschte Wirkung zu entfalten (siehe Exkurs). Denn das Zutrauen der Menschen, modernen Ablasshandel als solchen zu enttarnen, ist wie in den meisten Ländern auch hierzulande recht hoch: Von den knapp 1.700 befragten Personen in Deutschland gaben in der Studie von Woerde

(2011) 27 Prozent an, dass sie der Überzeugung sind, sofort zu erkennen, wenn Unternehmen CSR ausschließlich für Werbezwecke missbrauchen, um ihren Absatz zu erhöhen (Abbildung 5). Hingegen fällt es Unternehmen beispielsweise in Japan vor dem Hintergrund der Studienergebnisse möglicherweise leichter, "Ablass gewährt" zu bekommen.



Mehr (wert) als tausend Worte

"Sie können nicht berichten: Ich habe schon wieder nicht bestochen!"

Andreas Suchanek, RHI-Jahressymposium 2011

CSR ist dann erfolgreich, wenn sie sowohl das Gemeinwohl als auch den Unternehmensgewinn steigert und so eine Win-win-Situation herbeiführt. Damit dies möglich ist, muss ein Unternehmen seine CSR-Aktivitäten öffentlich kommunizieren. Es steht dabei einerseits vor dem Problem, dass manche Maßnahmen, die von dem Unternehmen als CSR verstanden werden, von der Gesellschaft als selbstverständlich angesehen werden, und sich daher nicht als Positivkriterium - zum Beispiel bei der Bewerbung von Produkten – einsetzen lassen. Die begleitende Kommunikation ist dann schwierig.

Hoffmann/Maaß (2009) haben im Jahr 2007 insgesamt 1.036 Mittelständler danach befragt, wie sie den wirtschaftlichen Nutzen ihrer CSR-Aktivitäten nikation bewerten. Abbildung 6 zeigt, dass eine Kommunikation von CSR sinnvoll ist. Insbesondere im Hinblick auf das Unternehmensbild in der Öffentlichkeit und auf die Festigung von Kundenbeziehungen ist die Bekanntmachung von CSRder befragten Unternehmen – ratsam. Ebenso scheint es die Motivation und die Bindung der Mitarbeiter an ein Unternehmen zu stärken, wenn diese über die CSR-Bemühungen ihres Arbeitgebers gut Bescheid wissen. Mit anderen Worten: Unternehmens informiert ist, kann dieses Wissen in seine Entscheidung einbeziehen.

Dennoch ist Vorsicht geboten: Es besteht die Gefahr, dass die Öffentlichkeit die Kommunika-

in Abhängigkeit von der begleitenden Kommu-Maßnahmen – zumindest laut Selbstwahrnehmung Wer Gutes tut, der sollte auch darüber reden. Denn nur wer über die CSR-Maßnahmen eines beim Produktkauf oder bei der Arbeitsplatzsuche

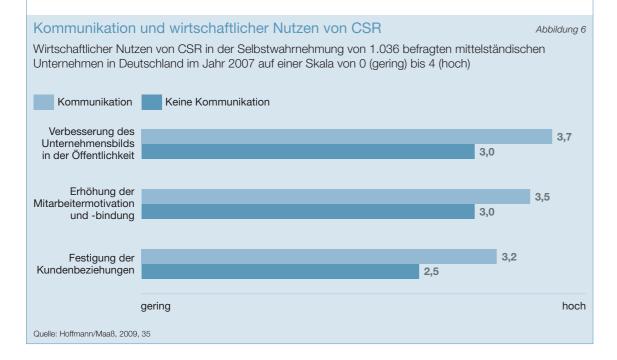
tion von CSR-Aktivitäten als reine PR-Maßnahme versteht und das Unternehmen aufgrund dessen statt an Vertrauen zu gewinnen an Glaubwürdigkeit verliert. Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn eine CSR-Maßnahme ergriffen wird, die nicht zum Unternehmen passt. Sie wird in der Gesellschaft gerade dann, wenn die Motive des Unternehmens für das Betreiben von CSR unklar sind, lediglich als Versuch, das eigene Image zu verbessern, verstanden. Dies kann kontraproduktiv sein und den Ruf eines Unternehmens sogar schädigen.

Der Kommunikation von CSR dienen beispielsweise sogenannte Nachhaltigkeitsberichte. Davon macht einer Studie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG zufolge bereits die Hälfte der befragten Unternehmen Gebrauch oder plant, dies in Kürze zu tun (KPMG, 2011, 13). Ebenfalls beliebt ist die Kommunikation via Internet. Diese erlaubt es dem Unternehmen, eine relativ große Anspruchsgruppe innerhalb kürzester Zeit umfassend zu informieren. Sie birgt gleichzeitig aber auch die Gefahr einer schnellen Verbreitung

"Glaubwürdigkeit und Ehrlichkeit des Geschäftsmodells stehen zunächst im Vordergrund." Michael Hüther



fehlerhafter oder missverständlicher Informationen. die in den seltensten Fällen rückgängig gemacht werden kann und meist insbesondere in den Medien das Unternehmensimage verschlechtert.





Für eine Kultur des freiwilligen Engagements

"Bürgerschaftliches Engagement ist freiwillig, es reflektiert aber auch die Bürgerpflichten.

Michael Hüther, RHI-Jahressymposium 2011

Die Einhaltung von Moral erfordert geeignete Rahmenbedingungen. Der Fortschritt, der in allen Teilen des gesellschaftlichen Lebens vonstattengeht, verlangt nach steter Anpassung und Korrektur der vorhandenen Rahmenbedingungen, um moralische Konfliktfälle zu vermeiden. Die frühzeitige Neujustierung gesellschaftlicher Regelungen könnte verhindern, dass es zu solchen Konflikten oder gar Krisen kommt, weil die alten Rahmenbedingungen nicht mehr auf das aktuelle Geschehen zugeschnitten sind. Sie ist indes nur dann möglich, wenn die Beteiligten - Privatpersonen wie Unternehmen - rechtzeitig darauf hinarbeiten.

Geeignete staatliche Rahmenbedingungen entstehen nicht von selbst, sondern werden durch die Mitverantwortung der Bürger einer Gesellschaft entwickelt. Diese Mitverantwortung kreiert etwas Neues, sie verbessert die bestehende Gesellschaftsordnung und sie lässt sich nicht erzwingen. Sie kann nur auf dem Prinzip der Freiwilligkeit basieren.

Für die Weiterentwicklung der Rahmenordnung ist ein Diskurs in der Gesellschaft unerlässlich. An diesem Diskurs müssen sich alle relevanten Akteure beteiligen. Und Krisen können helfen, solche Debatten anzugehen und sich ihnen zu stellen. Auch die Unternehmer müssen Diskursverantwortung tragen. Natürlich ist es eine Option abzuwarten, bis die veralteten Rahmenbedingungen durch aktuelle Entwicklungen zu einer Krise oder ernsthaften gesellschaftlichen Problemen führen werden. Das Ändern von Regeln fällt dann leichter, die Beteiligten sehen eher die Notwendigkeit von Reformen. Aber die Kosten des Aufschiebens und eines solchen pathologischen Lernens können sehr hoch sein.

Mitverantwortung müssen die Unternehmen auch für den Diskurs darüber übernehmen, welche Lösungen für gesellschaftliche Probleme vom Markt und damit auch von den Unternehmen eingefordert werden können und wo der Staat mit seinen Institutionen weiterhelfen muss. Auch zur Debatte um CSR sollten Unternehmen deshalb Stellung beziehen: Es werden bereits Richtlinien und DIN-Normen geschaffen, eine ganze Beratungsindustrie rund um CSR ist mittlerweile entstanden. Randolf Rodenstock fasste diese Entwicklung auf dem RHI-Jahressymposium folgendermaßen zusammen: "Der CSR-Zug fährt bereits."

Dies ist eine notwendige Bedingung für ein CSR-Verständnis, welches nicht einseitig bleibt, sondern von den Ideen aller Akteure in der Gesellschaft lebt.

Für die Glaubwürdigkeit der Unternehmen auf diesem Themenfeld ist die Selbstbindung an moralische Standards wesentlich. Wer führt, sollte persönlich ein moralisch integeres Vorbild sein. In diesem Zusammenhang wurden auf dem RHI-Jahressymposium auch die Probleme des moralischen Fehlverhaltens von Eliten erörtert. Wie erzieht man eine Elite dazu, in schwierigen Situationen Moral und Rendite ins richtige Verhältnis zu bringen, sich zum Wohl der Gesellschaft zu engagieren und freiwillig Mitverantwortung zu übernehmen? Ethikkurse für Wirtschaftsmanager könnten zumindest dafür sorgen, dass die Eliten sehen, dass Gewinn und Verantwortung letztlich zusammengehören – denn nur in einer Kultur der Mitverantwortung kann sich unsere Gesellschaft positiv weiterentwickeln.

"Krisenzeiten sind gute Zeiten, damit alle etwas anders denken." Roman Herzog



"Ich glaube, dass wir ein Führungsproblem ein Elitenproblem haben. Josef Wieland



Unternehmer müssen auch zum Thema CSR in den Diskurs eintreten und der Gesellschaft ihre eigene, die unternehmerische Perspektive verdeutlichen.











Staatsversagen letzte Ausfahrt CSR?

"Wenn hier jemand weiß, was der Staat und was der Markt tun muss, der ist nobelpreisverdächtig."

Roman Herzog, RHI-Jahressymposium 2011

Unternehmen sind keine Wohltätigkeitsvereine, die aus unerschöpflichen Quellen beliebige Mittel bereitstellen können, um dem Gemeinwohl zu dienen, indem sie in altruistischer Manier ihre ständig sprudelnden Gewinne opfern. Sie unterliegen nicht der Verpflichtung, abseits des Kerngeschäfts Gutes zu tun. Die deutsche Bevölkerung ist sich dessen mit einer deutlichen Mehrheit von rund 80 Prozent bewusst (siehe Kapitel 3, Abbildung 3). Damit wird ein Großteil der politischen Debatte hierzulande und in Europa um die Notwendigkeit von CSR als Sturm im Wasserglas entlarvt.

Natürlich sind auch die Unternehmen aufgefordert, moralisch verantwortlich zu handeln. Denn die Marktwirtschaft weist keine perfekten Rahmen-



"Die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen besteht nicht in Spenden für soziale und kulturelle Zwecke oder im ehrenamtlichen Engagement unternehmerischer Führungskräfte, sondern vor allem in der Zahlung von Steuern und im politischen Eintreten für die Menschenrechte."

Friedhelm Hengsbach

bedingungen auf. Und wenn Lücken im Regelwerk existieren, welche Gewinne zulasten Dritter erlauben, dann ist es wünschenswert, dass ein Unternehmen diese Lücken nicht ausnutzt. Solche Lücken sind als Versäumnisse der Gesellschaft, als Staatsversagen, zu betrachten; die gesetzlichen Rahmenordnungen müssen in solchen Fällen neu justiert werden. Unternehmen sind dazu aufgefordert, statt die Schlupflöcher auszunutzen – wozu der Wettbewerbsprozess sie gegebenenfalls zwingt – Verantwortung zu zeigen und sich im politischen Prozess am Schließen der Lücken zu beteiligen.

Gleichwohl lässt sich daraus keine wie auch immer geartete Verpflichtung zu CSR, bürgerschaftlichem Engagement oder sozialer Verantwortung ableiten. Denn CSR ist immer nur eine zweitbeste Lösung, wenn die Rahmenordnung nicht optimal ist, oder ein Schritt zu ihrer Verbesserung. Wollte man für die Unternehmen eine Verpflichtung konzipieren, so müsste festgelegt werden, wo und wie viel Verantwortung sie übernehmen sollen. Genau dies ist aber nicht möglich, denn die Lücken in der Rahmenordnung sind als solche zumeist nicht bekannt. Sind sie es doch, dann bietet es sich an, die Lücken lieber direkt gesetzlich zu schließen, statt die Unternehmen zu CSR zu verpflichten. CSR kann insofern einen Weg zur Linderung von Staatsversagen darstellen - es ist aber keine dauerhafte Lösung als letzte Ausfahrt vor dem Staatsversagen.

Unternehmen sollen vielmehr mutig und engagiert ihr Kerngeschäft verfolgen und somit nach nachhaltigen, langfristigen Gewinnen streben. Hierfür tragen sie Verantwortung. Doch ganz trivial ist der Spagat zwischen Gewinn und Verantwortung nicht immer zu bewerkstelligen. Das RHI-Jahressymposium, auf dem die Ergebnisse der intensiven interdisziplinären Forschung am Roman Herzog Institut zum Thema Corporate Social Responsibility zusammengetragen und diskutiert wurden, kam zu zehn Kernergebnissen, die man auch als Regeln für die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen zusammenfassen kann.

Die zehn Regeln für CSR

1.

Unternehmen sind für die Gesellschaft da, nicht umgekehrt. Unternehmertum ist kein Selbstzweck.

2.

Entscheidend für CSR sind die Wünsche der Anspruchsgruppen. Damit tragen die Anspruchsgruppen der Unternehmen die gesellschaftliche Verantwortung.

3.

Die Konsumenten bestimmen, was und wie produziert wird. Daher kommt ihnen in der Sozialen Marktwirtschaft auch eine besondere moralische Verantwortung zu.

Gesellschaftliche (Mit-)Verantwortung zu übernehmen, ist eine Bürgerpflicht.

CSR kann nur freiwillig sein, es bedarf keiner gesetzlichen Vorschriften.

CSR muss im Kontext des Kerngeschäfts stattfinden und zum Unternehmen passen.

CSR kostet. Eine beliebige Ausweitung von CSR schadet der Gesellschaft.

Unternehmen können kein Staatsversagen kompensieren. Aber sie können Staatsversagen aufdecken.

9.

Unternehmer und Manager tragen Diskursverantwortung.

Ethikkurse für Führungskräfte und Studierende sind wichtig und von Unternehmen und Gesellschaft gewünscht.

Literatur

Beckmann, Markus / **Winning**, Alexandra von, 2012, Die Professionalisierung von CSR in Theorie und Praxis. Eine ordonomische Perspektive, RHI-Position. Nr. 11. München

Berens, Guido / Riel, Cees B. M. van / Rekom, Johan van, 2007, The CSR-Quality Trade-Off. When can Corporate Social Responsibility and Corporate Ability Compensate Each Other?, in: Journal of Business Ethics, Vol. 74, No. 3, S. 233–252

Brekke, Karine / **Nyborg**, Kjell A., 2008, Attracting responsible employees. Green production as labor market screening, in: Resource and Energy Economics, Vol. 30, No. 4, S. 509–526

Dur, Robert, 2008, Gift Exchange in the Workplace: Money or Attention?, IZA Discussion Paper, No. 3839, Bonn

Economist Intelligence Unit, 2010, Democracy Index, London

Enste, Dominik H., 2008, Zwischen Gier und Moral. Eine Kritik an der Kritik der Marktwirtschaft, RHI-Diskussion, Nr. 6, München

Enste, Dominik H. / **Knelsen**, Inna, 2011, Die Evolution von Werten und Normen, in: Horn, Karen / Schwarz, Gerhard (Hrsg.), Der Wert der Werte. Über die moralischen Grundlagen der westlichen Zivilisation, Zürich, S.101–120

Gallup Consulting, 2011, Jeder fünfte Arbeitnehmer hat innerlich gekündigt, Pressemitteilung vom 9. Februar 2011, URL: http://eu.gallup.com/Berlin/146027/Pressemitteilung-zum-Gallup-EEI-2010.aspx [Stand: 2011-08-09]

GILDE GmbH, 2007, Gesellschaftliches Engagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen in Deutschland – aktueller Stand und zukünftige Entwicklung, Studie im Auftrag der EU-Kommission, URL: http://www.csr-mittelstand.de/pdf/Studie_CSR_im_Mittelstand_Sept07.pdf [Stand: 2011-12-19]

Goldschmidt, Nils / **Homann**, Karl, 2011, Die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen. Theoretische Grundlagen für eine praxistaugliche Konzeption, RHI-Position, Nr. 10, München

Hoffmann, Marina / Maaß, Frank, 2009, Corporate Social Responsibility als Erfolgsfaktor einer stakeholderbezogenen Führungsstrategie?, in: Jahrbuch für Mittelstandsforschung, Bd. 116, S. 2–52

Homann, Karl, 2002, Vorteile und Anreize. Zur Grundlegung einer Ethik der Anreize, Tübingen

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

KPMG, 2011, KPMG-Handbuch zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, 2008/09. Deutschlands umsatzstärkste Unternehmen im internationalen Vergleich, URL: http://www.kpmg.de/docs/KPMG_Handbuch_web.pdf [Stand: 2011-08-11]

OECD – Organisation for Economic Co-Operation and Development, 2001, Corporate Social Responsibility, Paris

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

Pies, Ingo / **Sardison**, Markus, 2005, Wirtschaftsethik, Diskussionspapier des Wittenberg-Zentrums für Globale Ethik, Nr. 05-2, Wittenberg

SVR – Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, 2005, Die Chance nutzen – Reformen mutig voranbringen, Jahresgutachten 2005/2006, Wiesbaden

Selter, Simone / Koch, Stefan / Fetchenhauer, Detlef, 2009, Der MehrWert von CSR. Corporate Social Responsibility als Auswahlkriterium von Arbeitnehmern bei der Wahl eines Arbeitsplatzes, in: Wirtschaftspsychologie, 11. Jg., Nr. 2, S. 58–66

Suchanek, Andreas, 2007, Ökonomische Ethik, Tübingen

Winning, Alexandra von, 2011, CSR und die moralischen Dilemmata von Unternehmen, in: Beckmann et al., Was ist Corporate Social Responsibility (CSR)?, RHI-Diskussion, Nr. 17, S. 25–27

Woerde, Mark, 2011, How Advertising Will Heal The World and Your Business, URL: http://www.letsheal.org/assets/downloads/How%20Advertising%20Will%20Heal%20the%20World%20and%20Your%20Business%20-%20M.Woerde%20-%20Version%201.1.pdf [Stand: 2012-01-23]

Experten und Diskussionsteilnehmer

Wir danken folgenden Expertinnen und Experten für die intensive Diskussion des Themas "CSR":

Prof. Dr. Markus Beckmann, Juniorprofessor für Social Entrepreneurship am Centre for Sustainability Management der Leuphana Universität Lüneburg und Leiter des Social Change Hub

Prof. (Vertr.) Dr. Dominik H. Enste, Leiter des Kompetenzfelds Institutionenökonomik im Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Vertretungsprofessor für Business Ethics und Behavioral Economics an der Fachhochschule Köln

Prof. Dr. Nils Goldschmidt, Professor für Sozialpolitik und Sozialverwaltung an der Hochschule München und Research Associate am Walter Eucken Institut Freiburg

Paul Habbel, Geschäftsführer der Gutmann Aluminium Draht GmbH

Prof. Dr. Ulrich Hemel, Theologe, Unternehmer und Direktor des Instituts für Sozialstrategie in Berlin

Prof. Dr. Friedhelm Hengsbach, em. Professor für christliche Gesellschaftsethik an der Philosophisch-Theologischen Hochschule Sankt Georgen, ehemaliger Leiter des Oswald von Nell-Breuning-Instituts

Dr. Jürgen Heraeus, Aufsichtsratsvorsitzender der Heraeus Holding GmbH und Vorstandsvorsitzender von UNICEF Deutschland

Prof. Dr. Roman Herzog, Bundespräsident a. D.

Prof. Dr. Dr. Karl Homann, em. Professor für Philosophie und Ökonomik an der Ludwig-Maximilians-Universität München

Prof. Dr. Michael Hüther, Direktor des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln

Prof. Dr. Dr. h. c. Margot Käßmann, Professorin für Sozialethik an der Ruhr-Universität Bochum

Prof. Nick Lin-Hi, Juniorprofessor für Corporate Social Responsibility (CSR) an der Universität Mann-

Prof. Dr. Christoph Lütge, Professor für Wirtschaftsethik an der Technischen Universität München

Prof. Dr. Andreas Suchanek, Vorstand und wissenschaftlicher Leiter des Wittenberg-Zentrum für

Prof. Dr. habil. Josef Wieland, Direktor des Konstanzer Instituts für Wertemanagement

Dr. Alexandra von Winning, Beraterin zu Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility (CSR)

Veröffentlichungen des Roman Herzog Instituts zum Thema "CSR"

In chronologischer Reihenfolge sind erschienen:

Beckmann, Markus / Enste, Dominik H. / Goldschmidt, Nils / Hemel, Ulrich / Lin-Hi, Nick / Winning, Alexandra von, 2011, Was ist Corporate Social Responsibility (CSR)?, RHI-Diskussion, Nr. 17, München

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

Rodenstock, Randolf, 2011, Ethische Grundlagen des Wirtschaftens, RHI-Information, Nr. 11, München

Goldschmidt, Nils / Homann, Karl, 2011, Die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen. Theoretische Grundlagen für eine praxistaugliche Konzeption, RHI-Position, Nr. 10, München

Beckmann, Markus / Winning, Alexandra von, 2012, Die Professionalisierung von CSR in Theorie und Praxis. Eine ordonomische Perspektive, RHI-Position, Nr. 11, München

Roman Herzog Institut (Hrsg.), 2012, Zwischen Gewinn und Verantwortung. Ergebnisse zur CSR-Forschung, RHI-Information, Nr. 12, München

© 2012 ROMAN HERZOG INSTITUT e.V. ISSN 1863-4834 / ISBN 978-3-941036-26-0 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

Manuskript: Dominik H. Enste, Corinna Gruber, Michael Neumann

Produktion: Institut der deutschen Wirtschaft Köln Medien GmbH, Köln \cdot Berlin Fotos: ROMAN HERZOG INSTITUT e.V.

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