

Kapitel II.3

Moral und Profit. „Win-Win“ oder Widerspruch?

Dirk Raith, Sommersemester 2013

Inhaltsverzeichnis

Ziele des Kapitels	2
Einleitung – Ethik als „Business Case“?	3
3.1 Kontext – der „Business Case“ als „Wendung“ neo-liberaler Ethik	4
3.1.1 Die „Entdeckung“ der Wirtschaft	4
3.1.2 Die „Entdeckung“ des Nützlichen	5
3.1.3 Die „Entdeckung“ des <i>Business Case</i>	8
3.2 Der <i>Business Case</i> als „zeitgemäße Unternehmensethik“	10
3.2.1 Der <i>Business Case</i> als „Heiliger Gral“	10
3.2.2 Paradoxien und Synergien. Das Versprechen des <i>Business Case</i>	13
3.3 Die Begründung des <i>Business Case</i>	15
3.3.1 Das statistische Argument des <i>Business Case</i>	16
Moral und finanzielle Performance	17
Moral und intangible Treiber	17
Methodische und konzeptuelle Probleme des statistischen Arguments	18
3.3.2 Das strategische Argument des <i>Business Case</i>	20
Der „echte“ strategische <i>Business Case</i>	21
Ethische Einwände gegen den <i>Business Case</i>	24
Politische Einwände gegen den <i>Business Case</i>	25
Kontroll- und Reflexionsfragen	29
Literaturverzeichnis	29

Ziele des Kapitels

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit dem Spannungsfeld von Moral und Profit. Exemplarisch wird dazu die aktuell populäre Konzeption einer *strategischen Unternehmensethik* vorgestellt. Sie vertritt die Auffassung, dass es sich *auszahlt, moralisch zu sein*.

Diese Auffassung wird heute landläufig als der „*Business Case*“ gesellschaftlich verantwortlichen Wirtschaftens bezeichnet. Das Kapitel geht zunächst der Entstehung dieser neuen unternehmensethischen Konzeption nach. Im Hauptteil werden zwei Ansätze zur Begründung des *Business Case* diskutiert: Das *statistische* Argument beruft sich auf einen allgemeinen positiven Zusammenhang zwischen Moral und Profit. Das *strategische* Argument fokussiert auf den individuellen Wettbewerbsvorteil in „Win-Win“-Situationen. Diese Begründungen werden mit methodologischen, konzeptuellen, ethischen und politischen Einwänden konfrontiert. Dadurch soll ein differenzierteres Verständnis für den Zusammenhang von Moral und Profit geschaffen werden.

Nach Auseinandersetzung mit diesem Kapitel sollten Sie

- die aktuell populäre strategische Unternehmensethik im aktuellen Kontext sehen, verstehen und beurteilen können,
- die Schwachstellen und Probleme in der Argumentation des *Business Case* verantwortlichen Wirtschaftens erkennen, aber auch
- die Möglichkeiten und Potenziale dieser strategischen Unternehmensethik realistisch einschätzen können.

Einleitung – Ethik als „Business Case“?

Die Managementsprache ist bekanntermaßen anglophil, *Business* so global wie die Wirtschaft selbst. Der schillernde Begriff des „*Business Case*“ hat mithin auch im Deutschen Verbreitung gefunden. Er signalisiert Modernität, Zeitgeist und Rationalität. Ähnliches lässt sich vom Begriff der „Corporate Social Responsibility“ behaupten, mit welcher der *Business Case* in der strategischen Unternehmensethik kurzgeschlossen wird: „CSR“ ist der *Business Case* unternehmerischer Verantwortung. Diesen Umstand werden wir in diesem Kapitel näher erläutern.

Dass aber so häufig vom *Business Case* die Rede ist, liegt nicht nur an seiner gefälligen Signalwirkung. Es liegt auch einfach daran, dass sich der Begriff kaum eindeutig – geschweige denn elegant – ins Deutsche übersetzen lässt. „Geschäftsszenario“ klingt in etwa so sperrig wie „Wirtschaftlichkeitsnachweis“ – und wird entsprechend nie verwendet. Damit öffnet sich zugleich der Bedeutungshof des *Business Case* für weitere Zuschreibungen. In der Tat hat der *Business Case* in der Rede von der „Corporate Social Responsibility“ in dreifacher Weise Bedeutung:

Zunächst im engen Sinn einer „Kosten-Nutzen-Rechnung“ zur Darstellung und Abwägung der Konsequenzen einer Investitionsentscheidung. Eine Analyse aller relevanten Nutzenaspekte, erwarteten Aufwände und Risiken soll eine möglichst zielgerichtete und effiziente Verwendung der knappen Ressourcen des Unternehmens gewährleisten. Ein *Business Case* ist demnach, was sich aller Voraussicht nach „rechnet“.

die Rede vom „Business Case“ hat (mindestens) drei Bedeutungen

Der *Business Case* begegnet uns in der Debatte um CSR zweitens auch – meist in der Mehrzahl, als „*Business Cases*“ – in der Bedeutung von Fällen „guter Praxis“ („good“ oder „best practice“). Damit sind Unternehmen gemeint, welche hinsichtlich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung als nachahmenswerte Vorbilder gelten – in der Debatte um CSR meist deshalb, weil sie CSR strategisch, eben als *Business Case* im erstgenannten Sinn umsetzen.

Drittens bedeutet *Business Case* aber auch einen „Fall für die Wirtschaft“. Wie wir noch sehen werden, ist das Konzept des *Business Case* der gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung zu einem Zeitpunkt populär geworden, als mit dem neo-liberalen Umbau von Wirtschaft und Gesellschaft der Ruf nach mehr „gesellschaftlicher Verantwortung“ von Unternehmen laut wurde: einerseits *kritisch*, aufgrund der sozialen und ökologischen Folgelasten der Globalisierung, andererseits aber auch *emphatisch*, als engagiertes „in die Bresche springen“, welche der „Rückzug des Staates“ gelassen hatte. „CSR“ und seine benachbarten Konzepte (vgl. Kapitel IV.2) zeugen von diesem *Anspruch* der Unternehmen. Darüber hinaus beansprucht der *Business Case* der CSR in diesem dritten Sinne aber auch, gesellschaftliche Probleme *strategisch* besser – effektiver und effizienter – zu lösen als andere unternehmensethische Ansätze (etwa „moralische“), aber auch besser als andere Akteure, einschließlich der Staat.

Woher nun diese Versprechen des *Business Case* rühren, und was davon zu halten ist – mit diesen Fragen setzt sich das vorliegende Kapitel auseinander.

3.1 Kontext – der „Business Case“ als „Wendung“ neo-liberaler Ethik

Im vorigen Kapitel haben wir dargestellt, dass „Wirtschaft“ als gesellschaftlicher Teilbereich, wie wir sie heute kennen, in der Menschheitsgeschichte beileibe nichts Selbstverständliches ist. Irgendeine Form der Bereitstellung und Verteilung materieller Güter hat es wohl in jeder menschlichen Gemeinschaft seit jeher gegeben. Aber dass diese Aktivitäten überall als „wirtschaftliche“ wahrgenommen oder benannt worden wären, lässt sich nicht behaupten.

„Wirtschaft“ ist das Ergebnis sozialer Differenzierung - und als solches Gegenstand ethischer Diskussion

„Wirtschaft“ ist damit zunächst das Ergebnis einer gesellschaftlichen *Differenzierung*, die sich auch im Sprachgebrauch niederschlägt. Solange wirtschaftliches Handeln noch ganz in traditionellen – familiären, politischen, religiösen – Bahnen aufgehoben und „unausgesprochen“ bleibt, kann (und muss) es auch nicht zum Gegenstand bewusster Reflexion werden. Sobald aber erst einmal von „Wirtschaft“ *die Rede ist*, stellt sich automatisch die Frage, in welcher Beziehung sie zum Gemeinwesen stehen *soll*.

3.1.1 Die „Entdeckung“ der Wirtschaft

Das war das Problem, dem Aristoteles gegenüber stand (vgl. II.1) – „an der Schwelle zum ökonomischen Zeitalter“, wie es Karl Polanyi (POLANYI 1968a [1957] : 95) ausgedrückt hat. Er sieht Aristoteles als „Augenzeugen“ (ebd. : 81) einer Entwicklung, die im Athen des vierten Jahrhunderts v.u.Z. gerade einmal in groben Umrissen sichtbar werden konnte: der Entwicklung einer *Marktwirtschaft*, die – im Vollausbau – ihren eigenen „Gesetzen“ von Angebot und Nachfrage folgt, und deren Akteure von der Aussicht auf Gewinn (und der Angst vor dem Hunger) angereizt werden.

Es sind die ersten Anzeichen einer „Entbettung“ der Wirtschaft aus der tradierten Ordnung, die sich in Aristoteles' begrifflichem Dualismus einer „naturgemäßen“ Ökonomik und der „unnatürlichen“ Chrematistik widerspiegeln (vgl. II.1). Aristoteles, so Polanyi, hätte der *Wirtschaft*, wie wir sie heute kennen, damit erst einen Namen gegeben, er hätte sie „entdeckt“ (ebd.).¹

Aristoteles gilt als - gleichermaßen bedeutsamer - „Entdecker“ und Ignorant der „Wirtschaft“

Andere Ökonomen wie Joseph A. Schumpeter (1883-1950) wollten in Aristoteles' Ausführungen dagegen nur den missglückten, ja „stümperhaften“ Versuch erkennen, „tatsächliche Marktmechanismen“ zu analysieren (SCHUMPETER 1954 : 57ff.). Friedrich A. Hayek (1899-1992) beklagte daran anknüpfend gar die „Blindheit des Philosophen“ für die nützlichen, wenn auch *ungeplanten* Wirkungen des Gewinnstrebens als Motiv und Motor einer „selbstbildenden Ordnung“ (HAYEK 1996 : 47f.), welcher schon Aristoteles' Athen seine politische Macht und kulturelle Blüte verdankt hätte.

Für Hayek ist damit nicht nur „[d]er Handel ... älter als der Staat“ (ebd. : 44) – die in der *Chrematistik* ausgedrückte ökonomische Rationalität entspricht für ihn gar

¹ In den Epen Homers – je nach Schätzung immerhin 400 bis 800 Jahre vor Aristoteles – findet sich demgegenüber noch nicht einmal ein Wort für „Handel“ (vgl. VOGL 2010 : 124).

dem „naturgesetzlichen“ Prinzip *evolutionärer Anpassung* als Substrat gesellschaftlicher Entwicklung (ebd. : 47). Aristoteles' Opposition gegen ungeplanten Wandel und alles nicht *sichtbar* am Gemeinwohl orientierte Handeln sei dagegen Ausdruck der Beschränktheit und „Anmaßung“ jener „planenden Vernunft“, welche – durch Rezeption und Verbreitung im Katholizismus – die gesellschaftliche Entwicklung in Europa über Jahrhunderte gelähmt und schließlich auch als „Grundlage sozialistischen Denkens“ hergehalten hätte (ebd. : 48).

Die epochale Bedeutung von Aristoteles' Sicht der Wirtschaft wird also durchaus unterschiedlich gewürdigt. Der Streit um Aristoteles spiegelt dabei zwei konträre Vorstellungen vom „*richtigen*“ Ort der Wirtschaft in der Gesellschaft wider, die uns auch in der aktuellen wirtschaftsethischen Auseinandersetzung um den *Business Case* begegnen. Im Anschluss an das letzte Kapitel können wir diese beiden Positionen als „substanzielles“ und „formales“ Verständnis von Wirtschaft bezeichnen (siehe II.2). Die Begriffe stammen zwar aus der Wirtschaftsethnologie – genau genommen von Karl Polanyi selbst (vgl. POLANYI 1968b [1957] : 139f.). Daran wird aber deutlich, wie eng wirtschaftsethische und -ethnologische Sichtweise zusammenhängen.

„Substantivisten“ und „Formalisten“ streiten sich über den „richtigen“ Begriff und „Ort“ der Wirtschaft

Grundlegend geht es dabei immer um die Frage, was als das „Ursprüngliche“ oder „Natürliche“ aufgefasst wird: Während „Substantivisten“ (wie Polanyi, im Einklang mit Aristoteles) die im politischen Gemeinwesen *eingebettete* Wirtschaft als den Urzustand ansehen, begreifen „Formalisten“ (wie Hayek) das „ökonomische Prinzip“ – zweck-rationale Nutzenmaximierung unter Knappheitsbedingungen – als universelles, wenn auch lange Zeit *unerkanntes, evolutionäres* Prinzip.

Entsprechend unterschiedlich fällt die Würdigung von Aristoteles' Blick auf die Wirtschaft aus: Polanyi sieht darin die „*Entdeckung*“ der „entbetteten“ Geldwirtschaft als potenzielle Gefahr für die *sittliche* Ordnung des Gemeinwesens. Hayek kritisiert dagegen die „*Blindheit*“ des Philosophen für das *Nützliche* als Triebfeder gesellschaftlicher Entwicklung.

3.1.2 Die „Entdeckung“ des Nützlichen

Die eigentliche „*Entdeckung*“ kommt für Formalisten wie Hayek damit erst Jahrhunderte später, mit der allmählichen *Ablösung* der „Aristotelischen Ära“ ab dem Spätmittelalter. Wir haben in Kapitel II.1 schon davon gesprochen, wie der kirchliche Bann gegen den „Wucher“, der – über die Rezeption bei Albertus Magnus und Thomas von Aquin – ebenso auf Aristoteles zurückgeht wie die Lehre vom „gerechten Preis“, die kapitalistische Entwicklung in Europa lange Zeit ideologisch gebannt hat: Die „Erfindung des Fegefeuers“ hatte somit nicht zuletzt ökonomische Gründe. Wir haben auch gehört, wie in den frühkapitalistischen Zentren – in Oberitalien, später in Norddeutschland, den Niederlanden, England und Schottland – das erstarkende Bürgertum allmählich ein selbstbewusstes Ethos von der „*Natürlichkeit*“ und der allgemeinen „*Nützlichkeit*“ der vordem als Todsünde denunzierten *Habgier* entwickeln konnte.

die Ablösung der Barmherzigkeit durch den Eigennutz als Kapitaltugend begleitet die Entbettung der Wirtschaft

Die eigentliche „Entdeckung“ dieser Ethik des Nützlichen wird aber meist erst einige Zeit später angesetzt mit ihrer Verbreitung durch Autoren wie Bernard Mandeville (1670-1733), der mit seiner sarkastischen „Bienenfabel“ über den notwendigen Zusammenhang von privaten Lastern und allgemeinem Wohl („*Private Vices, Publick Benefits.*“) seine Zeitgenossen provozierte, aber damit auch einen wichtigen Grundstein für utilitaristisches und „*laissez-faire*“-Denken in Wirtschaftsfragen legte: „The worst of all the Multitude / Did something for the Common Good.“ (MANDEVILLE 1957 [1716] : 24)²; oder David Hume (1711-1776), der im Markthandeln das wundersame Prinzip verwirklicht sah, „einem anderen einen Dienst zu leisten, ohne ihm wirklich etwas Gutes zu tun“ (HUME 1964 [1739] : 289); oder schließlich Adam Smith (1723-1790), der – wie wir in Kapitel II.1 gesehen haben – die „Eigenliebe“ zur notwendigen Grundlage arbeitsteiligen, wirtschaftlichen Handelns erklärte und jener hinterrücks waltenden „Selbstorganisation“, von der Hayek spricht, das Bild der „unsichtbaren Hand“ aufprägte, das noch heute bemüht wird, um etwa das „freie Spiel der Marktkräfte“ gegenüber staatlichen Eingriffen zu rechtfertigen.

Jene „Entdeckung“ liegt also in der Beobachtung, dass in einer arbeitsteilig differenzierten Marktgesellschaft Ordnung, Freiheit und materieller Wohlstand weniger das Resultat von Sympathie, Tugend oder gar bewusster Planung seien, als vielmehr von Neid, Lastern und der spontanen Verfolgung privater Interessen.³

die Entkoppelung von
Ethik („Wohlwollen“)
und Ökonomik
(„Wohlstand“) als
„paradigmatische
Wende“

Dass dieser Befund – wie insbesondere bei Mandeville⁴ – zuweilen durchaus kritisch ausfallen konnte, ändert nichts daran, dass die damit angedachte *Entkoppelung* der Motive von den Ergebnissen des Handelns, von „*Wohl-Wollen*“ und „*Wohl-Stand*“, (und damit letztlich auch von Ethik und Ökonomik) heute als „paradigmatische Wende“ im Nachdenken über Wirtschaft und Moral angesehen wird (vgl. HOMANN/BLOME-DREES 1992 : 20ff.).

Mehr noch: Die *Entdeckung des Interesses* und seine Entwicklung „zur regelrechten Marotte und zum Paradigma (à la Kuhn)“ (HIRSCHMAN 1987 : 51) lässt sich geradezu als Meilenstein bei der Herausbildung eines „kapitalistischen Geistes“ interpretieren

² Oder wie Mandeville zum „Ursprung der Gesellschaft“ nach einer längeren Aufzählung tugendloser Gesellen schließt: „[S]uch is the calamitous Condition of Human Affairs that we stand in need of the Plagues and Monsters I named to have all the Variety of Labour perform'd, which the Skill of Men is capable of inventing in order to procure an honest Livelihood to the vast Multitudes of working poor, that are required to make a large Society.“ (ders. 1957 : 355f.)

³ Allgemeiner formuliert liegt Hayeks „Heureka-Erlebnis“ (BÖHM 2009 : 238f.) in der Erkenntnis, dass nicht subjektive, z. B. moralische Werte, sondern allein der in Geld ausgedrückte objektive Tauschwert von Gütern und der damit verbundene Preismechanismus Menschen erlauben würden, „sich an Umstände, Ereignisse und Vorgänge anzupassen, von denen sie keine unmittelbare Kenntnis, ja von denen sie nicht einmal einen Schimmer haben.“ (ebd.).

⁴ Mandeville war gebürtiger Niederländer und emigrierte Ende des 17. Jahrhunderts nach England – just zu dem Zeitpunkt, als mit der weltwirtschaftlichen Hegemonie der Niederlande, gegründet v. a. auf die Ausbeutung zahlreicher Übersee-Kolonien, auch deren „Goldenes Zeitalter“ – ein Jahrhundert wirtschaftlicher, politischer und kultureller Blüte – zu Ende ging. Im 18. Jahrhundert übernahm zunehmend England diese Rolle. In diesem Zusammenhang ist auch erwähnenswert, dass Mandeville seine Altersvorsorge in Papieren jener *South Sea Company* anlegte, deren betrügerische Machenschaften das englische Parlament 1720 zum Beschluss des sogenannten „Bubble Act“ veranlasst hatten (siehe dazu II.2).

(vgl. auch BOLTANSKI/THÉVENOT 2007 : 75f). Die Habgier, von der einstigen Todstunde nun zum berechenbaren und vergleichsweise harmlosen „Gelderwerb“ rationalisiert (vgl. HIRSCHMAN 1987 : 57ff), wurde nun geradezu zum Hoffnungsträger der menschlichen Zivilisation – und zum ethischen Grundpfeiler des Kapitalismus:

„Der Kapitalismus wird ... begrüßt, weil er gewisse gutartige menschliche Neigungen zugunsten anderer, bössartiger, aktiviert – mit der Erwartung, daß auf diese Weise die destruktiven, verhängnisvollen Elemente der menschlichen Natur unterdrückt und vielleicht ganz gewandelt werden könnten.“ (HIRSCHMAN 1987 : 76)

An dieser Zeitenwende ist demnach auch der Ursprung für den Glauben an die zivilisierenden, ausgleichenden Kräfte des Marktes als „verborgener und wohlwollender Gott“ (BRAUDEL 1986 : 45) zu suchen – und für das fortwährende Faszinosum jener wundersamen „List der Vernunft“, das etwa auch in der marktmetaphysischen Idee einer „selbstbildenden Ordnung“ (HAYEK 1996 : 47) zum Ausdruck kommt. Wie Alexander Rüstow es in seiner Grundlagenkritik eines radikalen Wirtschaftsliberalismus – mit Cicero – ausdrückte: „Omne ignotum pro magnifico habetur.“ (RÜSTOW 2009 : 17) Alles was man nicht versteht, hält man für ein Wunder.

Halten wir aber fest: Die bürgerliche Emanzipation vom kanonischen Moraldiktat der „Barmherzigkeit“ und die rationalisierende Domestikation des Lasters durch sich selbst markieren eine ideologische Revolution, einen „Paradigmenwechsel“, der auch in der Ethik seinen Niederschlag gefunden hat:

„Der stärkste Verbündete von Ethik und Moral ist das Streben des Menschen, seine eigene Lage zu verbessern und sich einen Vorteil zu verschaffen. [...] Nach allen Erfahrungen ist es höchste Zeit, menschliches Handeln nicht an seinen Intentionen, sondern in erster Linie an seinen Ergebnissen zu messen.“ (MAXEINER/MIERSCH 2003 : 15)

Die hier provokant vorgetragene Auffassung spiegelt die „implizite Ethik“ des kapitalistischen Wettbewerbs (vgl. BRODBECK 2003 : 14, ausführlicher Kapitel II.1) zeitgemäß wider. Sie versteht sich als Plädoyer dafür, sich – unbeirrt von Kritik und Forderungen nach „gesellschaftlicher Verantwortung“ von Unternehmen – „an die historische Lektion von Adam Smith zu erinnern: Der Egoismus des Einzelnen ... ist der wahre Quell des Gemeinwohls.“ (MAXEINER/MIERSCH 2003 : 150) In Anlehnung an Goethes *Faust*, dem sich Mephistopheles als „Ein Teil von jener Kraft, Die stets das Böse will und stets das Gute schafft“ vorstellt (GOETHE 2000 [1808] : 39), sprechen die Autoren auch vom „Mephisto-Prinzip“.⁵

Wie wir im Kapitel II.1 am Typus der „ökonomischen Ethik“ dargelegt haben, liegt dieselbe Sichtweise einer „Ethik ohne Moral“ auch der Position des neo-liberalen Ökonomen Milton S. Friedman (1912-2006) zugrunde: Er sieht ja die einzige gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen darin, ihre Profite zu maximieren (vgl.

⁵ Dass Goethes Text eine derartige Interpretation nicht unbedingt nahelegt, scheint die Autoren nicht zu stören.

die „ökonomische Ethik“ leitet daraus eine „Arbeitsteilung“ zwischen den „Welten“ der Wirtschaft und der Politik ab

FRIEDMAN 1970). Friedman begründet diese Auffassung v. a. damit, dass Wettbewerb einerseits Effizienz und Gemeinwohl steigere, andererseits aber auch die Freiheit des Einzelnen garantiere (vgl. BRODBECK 2003 : 14). Gegenteilige Beteuerungen einer *intendierten*, möglicherweise sogar *moralisch begründeten* gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen hält er nicht nur für „sozialistisches“ Denken, welches Freiheit und Wohlstand gefährde, sondern letztlich auch für „Heuchelei“:

„[T]here is a strong temptation to rationalize these actions as an exercise of „social responsibility,,. In the present climate of opinion, with its widespread opposition to „capitalism“, „profits“, the „soulless corporation“ and so on, this is one way for a corporation to generate goodwill as a by-product of expenditures that are entirely justified in its own self-interest.“ (FRIEDMAN 1970 : 32)

der Business Case ist (dennoch) ein „Kind“ des Neo-Liberalismus

Friedmans Verdikt gegen eine *Corporate Social Responsibility* stößt zwar heute gerade bei VertreterInnen einer strategischen Unternehmensethik auf Widerspruch. Der *Business Case*, dem wir uns in diesem Kapitel zuwenden, ist dennoch unverkennbar ein „Kind“ des Neo-Liberalismus. Zum einen *teilt* er dessen Grundauffassung, dass der Wirtschaft moralisch nichts zuzumuten sei: Sittlichkeit kann demnach niemals *Intention* wirtschaftlichen Handelns sein. Zugleich *trennt* die beiden Auffassungen aber auch eine Generation – jene Zeitspanne von knapp drei Jahrzehnten, in denen die „neo-liberale Revolution“, welche nicht zuletzt auch auf die Ideen und konkreten Ratschläge Hayeks und Friedmans zurückgeht (siehe II.2), tiefe Spuren in Wirtschaft und Gesellschaft rund um den Globus hinterlassen hat.

Das ursprüngliche neo-liberale Projekt der *Zurückdrängung* des „politischen Mechanismus“ (in Gestalt von „Sozialismus“ und Wohlfahrtsstaat) bereitete damit den Boden für ein *Vordringen* des „Marktmechanismus“ in andere Lebensbereiche. Der *Entbettung* des Ökonomischen, wie wir im vorigen Kapitel erörtert haben, folgte eine *Ökonomisierung* des Sozialen, welche letztlich auch das Nachdenken über Moral selbst erfasst hat.

3.1.3 Die „Entdeckung“ des *Business Case*

Der *Business Case* ist beredter Ausdruck dieser Entwicklung. Wenn Friedman das Bekenntnis zur „gesellschaftlichen Verantwortung“ noch als unnötige, geheuchelte und folgenschwere *moralische „Rationalisierung“⁶ eigennützigem Verhaltens* verurteilte (vgl. das obige Zitat), so ist der *Business Case* heute – gerade umgekehrt – Ausdruck einer *ökonomischen Rationalisierung gesellschaftlicher Verantwortung*.

Eine solche „gesellschaftliche Verantwortung“ wird zwar nominell anerkannt, allerdings unter der Bedingung, dass sie sich auch „auszahlt“. An die Stelle einer moralischen Begründung wirtschaftlichen Handelns setzt der *Business Case* also eine *wirtschaftliche Begründung moralischen Handelns*.

⁶ Friedman verwendet den Begriff der „Rationalisierung“ hier in seiner *psychologischen* Bedeutung als eine nachträglich zugeschriebene, vernünftige oder erwünschte Erklärung für eine Verhaltensweise, deren ursprüngliche Motivation verschleiert oder verdrängt werden soll.

Der *Business Case* kann somit – wie wir gleich noch näher ausführen werden – zugleich als *Ausdruck* und als *Reaktion* auf die konstatierte neo-liberale *Ökonomisierung* des Sozialen aufgefasst werden: Er *negiert* – mit Friedman – eine unbedingte *moralische* Verantwortung wirtschaftlichen Handelns, gleichzeitig aber *propagiert* er – gegen Friedman – eine *aktive* gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen nach Maßgabe des betrieblichen Erfolgs. Die strategische Unternehmensethik hat dem Friedmanschen Argument damit eine neue *Wendung* gegeben, wie David Vogel in seiner detailreichen Untersuchung zur empirischen Grundlage des *Business Case* es ausdrückt:

im *Business Case* kippt der Begründungsmodus vom Sittlichen zum Nützlichen

„While criticizing Friedman’s article remains *de rigueur* in virtually every book and article on corporate responsibility, many contemporary advocates of CSR have implicitly accepted Friedman’s position that the primary responsibility of companies is to create wealth for their shareholders. But they have added a twist: in order for companies to do so, they must now act virtuously.“ (VOGEL 2005 : 26)

Diese „Wendung“ besteht in der *Aufforderung*, „tugendhaft“ zu handeln, *weil* es wirtschaftlichen Erfolg verspricht. Genau das ist es, was der *Business Case* ausdrückt: Es gibt *gute wirtschaftliche Gründe* dafür, sich *gesellschaftlich verantwortlich* zu verhalten.⁷ Wirtschaftlichkeit und Moralität, Erfolg und Verantwortung, *Shareholder* bzw. *Stakeholder Value* erscheinen nicht als Gegensätze. Ihr Verhältnis wird vielmehr als „Win-Win“ beschrieben, als *synergetische Austauschbeziehung* mit dem Versprechen eines „*geteilten Nutzens*“, oder „gemeinsamen Werts“ („*shared value*“) für alle Beteiligten. Soziale und ökologische Maßnahmen sollen nicht mehr als *Kosten* oder als illegitime „*Besteuerung*“, der *Shareholder* betrachtet werden, wie Friedman es ausdrückte, sondern als *Investitionen* in *intangible Ressourcen*, in nicht-finanzielles *Kapital*.

der *Business Case* erscheint als „Paradigmenwechsel“ in der Beziehung zwischen Wirtschaft und Gesellschaft

Der *Business Case* versteht sich somit selbstbewusst als „a new way to look at the relationship between business and society that does not treat corporate success and social welfare as a zero-sum game.“ (PORTER/KRAMER 2006 : 1) Das *Leitbild* dieser „neuen Sichtweise“ ist vielmehr das einer „symbiotischen Beziehung“ (ebd. : 10) zwischen Unternehmen und Gesellschaft, eines „Win-Win“,. Ihr *Leitmotiv* ist der Profit. Er erscheint zugleich als Triebkraft und als gerechter Anteil am „geteilten Nutzen“, den der *Business Case* verspricht.

Wir werden uns im Folgenden noch genauer mit diesem Versprechen und seiner Begründung auseinandersetzen – und auch mit triftigen Einwänden dagegen. Die Grundthese einer *strategischen Integration wirtschaftlicher und moralischer Ansprüche durch das Profitmotiv* bildet jedenfalls den kleinsten gemeinsamen Nenner des *Business Case*. Sie ist – nach Auffassung seiner Vertreter – das „neue Paradigma“ (PORTER/KRAMER 2002 : 15), gewissermaßen also die „Entdeckung“, welche den *Business Case* auch und gerade in Zeiten des Neo-Liberalismus zu einer Unternehmensethik „auf der Höhe der Zeit“ (FRIESL 2008 : 136) machen soll.

⁷ Der Begriff der „Moral“ wird im Diskurs der strategischen Unternehmensethik generell gemieden und durch den Begriff der „gesellschaftlichen Verantwortung“ ersetzt.

3.2 Der *Business Case* als „zeitgemäße Unternehmensethik“

„Never before has the claim that corporate virtue can and should be profitable enjoyed so much currency or influence.“ (VOGEL 2005 : 24) Management-Bestseller, Studienergebnisse, Gespräche mit KollegInnen, Befragungen von ManagerInnen – diese Indizien sind es, auf denen David Vogels eingangs zitierte Beobachtung beruht. Vogel forscht seit mehr als drei Jahrzehnten zum Spannungsfeld von Moral und Profit und zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. Die ungekannte Popularität, die der *Business Case* seit den 1990ern erreicht hat, erscheint ihm dabei als Ausdruck der verständlichen Hoffnung vieler Menschen, die im Verlauf von fast drei Jahrzehnten gefestigten Strukturen und Wertehierarchien des neoliberalen „investor capitalism“ beibehalten und sie gleichzeitig dafür verwenden zu können, um die dadurch mit verursachten Probleme zu lösen – und die eigenen Skrupel auszuräumen: „The Business Case for corporate responsibility provided an answer. [...] Indeed, they could now become prosperous by making the world a better place.“ (VOGEL 2005 : 27)

der *Business Case* als
Wunschdenken ...

3.2.1 Der *Business Case* als „Heiliger Gral“

Der *Business Case* ist aber nicht reines Wunschdenken. Seine Verbreitung ist auch ganz im Interesse verschiedener Gruppen. Vogel selbst weist auf die UnternehmensethikerInnen hin, die nach langer Zeit endlich Gehör in den Führungsetagen finden – sofern sie in die frohe Kunde des *Business Case* einstimmen. (ebd. : 24) Auch ForscherInnen und Lehrenden aus dem *Management* bietet der *Business Case* Gelegenheit, ihr Kompetenzfeld zu erweitern – insbesondere hinzuweisen ist in diesem Zusammenhang auf Michael E. Porter und Mark R. Kramer, deren Ausführungen zu einer „strategischen Unternehmensethik“ (vgl. PORTER/KRAMER 2002, 2006) großen Einfluss auf die Konzeption des *Business Case* und konkret auch auf die CSR-Politik der *Europäischen Kommission* hatte (vgl. VOGEL 2005 : 23, 179).

... und als *Business Case*

Vom *Business Case* profitierten aber auch NGOs. Hätten sie ihre Kampagnen einst moralisch und konfrontativ geführt, so sei die neue – und vielfach erfolgreichere – Strategie das wirtschaftliche Argument und die Kooperation mit ihren einstigen Gegnern, so Vogel (ebd. : 25). Wie die deutsche Soziologin Stefanie Hiß schreibt, bedienen sich NGOs den Versprechen des *Business Case* im Sinne von „Rationalitätsmythen gewissermaßen als Transportmittel für CSR [...]. Sie instrumentalisieren den Rationalitätsmythos, um CSR zu stärken und Sozialstandards zu verbreiten.“ (HISS 2006 : 146) Selbst Simon Zadek, einer der Vordenker und Proponenten von innovativen „civil partnerships“, warnt davor, NGOs könnten sich damit Unternehmen zu sehr ausliefern oder das Heft in der Diskussion um CSR aus der Hand nehmen lassen (ZADEK 2001 : 10; vgl. auch CRANE 1998 : 311ff.). Die Sichtweise einer NGO-Vertreterin scheint diese Befürchtung zu bestätigen: „Verfolgt frau/man derzeit die Diskussionen und Ereignisse rund um die

CSR-Debatten weltweit, so entsteht leicht der Eindruck, dass nun die Unternehmen Druck auf die NGOs und Gewerkschaften machen und sich diese nun gezwungen fühlen zu reagieren. Die Wirtschaft gibt die Themen vor und alle machen mit.“ (PERLE 2004 : 24)

Weniger zu befürchten, aber viel zu gewinnen haben dagegen die *Beratungsagenturen*. Für eine Branche, die davon lebt, Unternehmen ein Mehr an Effizienz und Legitimität von Managemententscheidungen zu verkaufen (vgl. etwa KIESER 2002), kommt der *Business Case* wie gerufen, wenn es darum geht, Unternehmen „maßgeschneiderte Lösungen“ im Bereich der Nachhaltigkeits- und CSR-Beratung schmackhaft zu machen. Die Agentur *Price Waterhouse Coopers* beispielsweise verspricht – auf Basis langjähriger Erfahrungen und zahlreicher Studien, wie es heißt –, „dass langfristig erfolgreiche Unternehmen durch proaktive Integration von Nachhaltigkeit ihre Risiken senken, Chancen nutzen und so Profite steigern.“ (GAGGL 2008 : 4)

der *Business Case* als „Modell der Unternehmen“ ...

Unternehmen (zumindest einige davon) haben schließlich auch ein ersichtliches Interesse am *Business Case* – verspricht er doch, Forderungen nach mehr Verantwortung mit den „Sachzwängen“ einer globalisierten Wettbewerbsökonomie friktionslos in Einklang zu bringen. Es ist wohl kein Zufall, dass „CSR“ beispielsweise in Österreich Ende 2002 von der *Industriellenvereinigung* selbst in die Diskussion gebracht wurde (vgl. FRIESL 2008 : 9) – und zwar ausdrücklich als „Modell der Unternehmen“ (ebd. : 69).

Die oben geäußerte Befürchtung einer NGO-Vertreterin bezieht sich damit auch auf die selbstbewusste Strategie einiger Unternehmen – bzw. ihrer Interessenvertretungen –, die Auseinandersetzung um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen unter der „Marke CSR“ für sich zu vereinnahmen. Eine *Diskussion* über „CSR“ – und damit über den *Business Case* – ist jedenfalls nicht vorgesehen: „CSR ist der Beitrag der Unternehmen zur Nachhaltigen Entwicklung. Es ist ihr Modell, in ihrer Sprache verfasst und die Freiwilligkeit trägt zur Akzeptanz enorm bei.“ (FRIESL 2008 : 47)

Zuguterletzt erweist sich der *Business Case* – wie oben bereits angedeutet – auch als interessant für die *Politik*. Das von der *Europäischen Kommission* 2001 veröffentlichte *Grünbuch*, dessen Definition von CSR als „freiwillige Verpflichtung der Unternehmen, auf eine bessere Gesellschaft und eine saubere Umwelt hinzuwirken“ (EUROPÄISCHE KOMMISSION 2001 : 5) bis heute Ausgangspunkt der Auseinandersetzung geblieben ist, atmet den Geist des *Business Case* (vgl. UNGERICH ET AL. 2008 : 69ff). Massives Industrie-Lobbying und der Abbruch des Dialogs mit zivilgesellschaftlichen Stakeholdern seitens der *Kommission* bewirkten in den Folgejahren eine zunehmende politische Instrumentalisierung des *Business Case* als Beitrag zu einem „nachhaltigen Wachstum“ (EUROPÄISCHE KOMMISSION 2006 : 2) und zur Steigerung von „Europas Innovationspotenzial und Wettbewerbsfähigkeit“ (ebd. : 4).

... und als Ersatzpolitik

Noch bei Ausbruch der Finanz- und Wirtschaftskrise, die weithin auch als *moralische* Krise der Wirtschaft wahrgenommen wurde, widmete der *European competitiveness report* 2008 CSR als „Wettbewerbsfaktor“ erstmals ein eigenes Kapitel (vgl. EUROPÄISCHE KOMMISSION 2008 : 116ff) und würdigte insbesondere seine Rolle als

„competitive differentiator“ (ebd. : 9). Am Höhepunkt der Krise schließlich verkündete Wettbewerbskommissar Günter Verheugen zwar eine „new era of responsibility“ (VERHEUGEN 2009 : 7), betonte aber gleichzeitig, CSR und gesetzliche Regelungen seien nach wie vor „mutually exclusive“ (ebd. : 8). Ein im März 2009 veröffentlichtes Memo der *Europäischen Kommission* zu CSR schließlich bejahte zwar die Frage „Is CSR still relevant during this time of economic crisis?“, appellierte aber lediglich an die Unternehmen, nicht die langfristig vorteilhaften Wirkungen von CSR zu vergessen (vgl. EUROPÄISCHE KOMMISSION 2009 : 3).

Die „neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen“, welche die *Kommission* im Oktober 2011 veröffentlichte (vgl. EUROPÄISCHE KOMMISSION 2011), knüpft an diese früheren Mitteilungen nahtlos an – schon im ersten Absatz findet sich ein unzweideutiges Bekenntnis zum *Business Case*:

„Für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen ist ein strategischer CSR-Ansatz von zunehmender Bedeutung. Er kann das Risikomanagement fördern, Kosteneinsparungen bringen sowie den Zugang zu Kapital, die Kundenbeziehungen, das Management von Humanressourcen und die Innovationskapazitäten verbessern [... und] somit die Erschließung neuer Märkte vorantreiben und Wachstumsmöglichkeiten eröffnen.“ (ebd. : 4)

der *Business Case* als
Wachstums- und
Wettbewerbsstrategie

Das Strategiepapier – seinerseits eingebunden in die umfassende „Strategie Europa 2020“ – spricht zwar von einem „modernem Verständnis“ und einer „neuen Definition“ von CSR im Sinne der „Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“ (ebd. : 7). Es liefert auch einen acht Punkte umfassenden „Aktionsplan“ zur weiteren Verbreitung und Entwicklung von CSR in der EU (vgl. ebd. : 10). Die Mitteilung bleibt aber als Beitrag zu einer „von stärkerem Zusammenhalt geprägten Gesellschaft [... und] einer nachhaltigen Wirtschaftsordnung“ (ebd. : 5) ebenso unverbindlich und weitgehend belanglos wie die vorangegangenen Konzepte.

Alles in allem kann man sagen, dass das Vertrauen der europäischen Politik in den *Business Case* gesellschaftlicher Verantwortung nach wie vor so stark zu sein scheint, dass sie – trotz akuter wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Problemlagen – keinerlei politischen Handlungsbedarf erkennen will (vgl. RAITH ET AL. 2009). Mit dem britischen Politologen Colin Crouch kann man diese politische Strategie durchaus als Merkmal des Wandels zur „Post-Demokratie“ (vgl. CROUCH 2008) und für den „sonderbaren Untod des Neo-Liberalismus“ (vgl. CROUCH 2011) deuten:

„Sharing neo-liberal prejudices against government as such, frightened at the impact of regulation on growth and believing in the superiority of corporate directors over themselves at nearly everything, politicians increasingly rely on corporate social responsibility for the achievement of several policy goals.“ (CROUCH 2009 : 397)⁸

⁸ In der Überarbeitung für sein neues Buch hat Crouch „corporate social responsibility“ im letzten Satz durch den neutraleren Ausdruck „conduct of giant firms“ ersetzt (vgl. CROUCH 2011 : 123).

Auf die politische Rolle von CSR möchte ich zum Abschluss dieses Kapitels noch näher eingehen. An dieser Stelle sollte nur die Popularität und das Interesse unterschiedlicher „institutioneller UnternehmerInnen“ am *Business Case* an einigen Beispielen illustriert werden. Derart von maßgeblichen Akteuren propagiert und hofiert, hat der *Business Case* der gesellschaftlichen Verantwortung damit - nach Meinung von Michael Blowfield und Alan Murray den Status eines „Heiligen Grals“ erlangt:

„For business managers, government officials, academics, consultants, to name but a few, making the *Business Case* has become the Holy Grail. There is a simple reason for this: demonstrating a positive correlation between corporate responsibility and business performance (especially financial performance) is seen as giving social and environmental issues legitimacy in the world of mainstream business.“
(BLOWFIELD/MURRAY 2008 : 131)

der *Business Case* als „Heiliger Gral“

3.2.2 Paradoxien und Synergien. Das Versprechen des *Business Case*

Die Erklärung, welche Blowfield und Murray für diesen Umstand anbieten, erscheint indes zu einseitig. Der „Legitimationsbedarf“, den sie ansprechen, ist zweifellos nicht nur gegenüber dem „mainstream business“ gegeben. Der *Business Case* und das in seinem Namen propagierte Konzept der „Corporate Social Responsibility“ sind vielmehr zugleich Ausdruck eines wachsenden *moralischen* Legitimationsbedarfs gegenüber der Gesellschaft. Diesen doppelten Legitimationsbedarf – einerseits ökonomisch, andererseits moralisch – soll der *Business Case* zugleich abdecken.

Dieses Spannungsverhältnis verweist auf die paradoxe Situation, welche der neoliberale Umbau von Wirtschaft und Gesellschaft geschaffen hat. Einem wachsenden wirtschaftlichen Konkurrenz-, Effizienz- und Ergebnisdruck steht in vielen Fällen spiegelbildlich ein wachsender moralischer Erwartungsdruck auf Unternehmen gegenüber – ein Umstand, der von Proponenten wie KritikerInnen des *Business Case* gesehen wird. Allerdings ziehen sie daraus unterschiedliche Konsequenzen.

GegnerInnen des *Business Case* sehen einen klaren Widerspruch bzw. sogar eine gezielte „Ablenkung“ im Versprechen einer freiwilligen Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung gerade in Zeiten wachsenden wirtschaftlichen Drucks. Speziell das Ansinnen, Shareholder- und Stakeholderinteressen zu versöhnen, sei Wunschdenken: „[T]he move toward improved corporate governance makes companies less likely to be socially responsible.“ (REICH 2007 : 8) KritikerInnen fordern entsprechend eine Einschränkung des Machtbereichs von Unternehmen, und gleichzeitig eine gesetzlich verpflichtende Verantwortung für das betriebliche Kerngeschäft, entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Wir werden am Ende dieses Kapitel auf die zentralen politischen Einwände noch zu sprechen kommen.

der *Business Case* als Antwort auf steigenden Effizienz- und Legitimationsdruck ...

Damit zollt er dem Umstand Rechnung, dass zwischen „CSR“ und „corporate social responsibility“ eine unaufhabbare Differenz besteht – auch wenn diese im *Business case aufgelöst* (vgl. UNGERICHT ET AL. 2008 : 9f) und im verdinglichenden „Neusprech“ von „CSR“ als *Paronym* gesellschaftlicher Verantwortung der Unternehmen der Bezug zu „Gesellschaft“ und „Verantwortung“ *abgestreift* werden soll (vgl. RAITH ET AL. 2009 : 9).

VerfechterInnen des *Business Case* tendieren dagegen dazu, das Spannungsfeld zwischen Macht und Verantwortung in der Forderung nach einer „freiwilligen Selbstverantwortung“ von Unternehmen aufzulösen. Die wachsende Macht von Unternehmen im Verhältnis zu Politik und Zivilgesellschaft soll nicht etwa eingeschränkt, sondern dazu genutzt werden, das unternehmerische Nutzenkalkül auch für die Gesellschaft gewinnbringend einzusetzen.

... und Versprechen
„gesellschaftlichen
Fortschritts“

Zunächst wurde dieses Ansinnen v. a. unter dem Schlagwort der „Corporate Citizenship“ propagiert: Unternehmen sollten sich nach dieser Auffassung ihrer neuen, macht- und verantwortungsvollen Rolle als „Bürger“ besinnen und entsprechend aktiv und positiv – und strategisch – auf gesellschaftliche Belange einwirken (vgl. dazu näher IV.2).

Bestimmend war dabei die Erkenntnis, dass „Investitionen in soziales Kapital“ (SEITZ 2001 : 128f) und konkret in den Aufbau einer „Kultur des Vertrauens“ zwischen den vernetzten sozialen Akteuren zugleich die Legitimität unternehmerischer Entscheidungen fördern sowie Risiken und Transaktionskosten senken könnten (vgl. ZADEK 2001 : 8, PORTER/KRAMER 2002; FRIESL 2008 : 49) – und ganz nebenbei auch den Bedarf nach verpflichtenden Regelungen (vgl. ZADEK 2001 : 28). Alles in allem erscheint der *Business Case* aus dieser Perspektive als notwendige und vielversprechende *evolutionäre* Entwicklung in der Beziehung zwischen Unternehmen und Gesellschaft:

„The win-win proposition is certainly evocative. It suggests that the corporate community will produce social and environmental dividends through its successful long-term pursuit of profit. It evokes a sense of ethics into what increasingly appears at best an amoral evolution in global, market capitalism. Indeed, it suggests a necessary convergence of financial success with societal good – a domesticated Darwinism at its very best.“ (ZADEK 2001 : 51)

Ob nun im Sinne einer innovativen „Moralisierung der Märkte“ (vgl. STEHR 2007) oder einer fragwürdigen „Vermarktung der Moral“ (vgl. UNGERICHT ET AL. 2008 : 29ff.) — der *Business Case* wird als Versuch gedeutet, den wachsenden wirtschaftlichen und moralischen Druck auf Unternehmen in irgendeiner Weise zu verbinden. Über die Effektivität und die Glaubwürdigkeit dieses Ansinnens gehen die Meinungen von Proponenten und Opponenten des *Business Case* auseinander, wie wir gesehen haben.

der *Business Case* als
neo-utilitaristische
Ethik

Das *Versprechen* des *Business Case* – und damit womöglich die Ursache seiner Popularität – gründet jedenfalls auf der These, dass Nützlichkeitsabwägungen nicht nur die einzige tragfähige Basis für die Unternehmensethik seien: „More and more ethical intuitions need to become effective through the functional logic.“ (SEITZ 2001 : 132) Die strategische Orientierung am „geteilten Nutzen“ verspreche vielmehr auch immenses Potenzial: Sie sei „a source of tremendous social progress, as the business applies its considerable resources, expertise, and insights to activities that benefit society.“ (PORTER/KRAMER 2006 : 1; vgl. auch FRIESL 2008 : 134ff.)

Der *Business Case* kann damit – entsprechend der in Kapitel II.1 entwickelten Typologie – als Neuauflage *nützlichkeithethischen* Denkens betrachtet werden. Wenngleich

er sich nicht auf propagandistische Gleichsetzungen von Erfolg und Verantwortung reduzieren lässt,⁹ beruht der *Business Case* auf der Voraussetzung, dass sich Moral nicht nur auszahlt, sondern auszahlen *muss*.

Nützlichkeit und Sittlichkeit fallen im Prozess der „gemeinsamen Wertschöpfung“ – dem zentralen Leitbild des *Business Case* – zusammen. Jeder mögliche Widerspruch zwischen diesen beiden Ansprüchen ist darin aufgehoben. Hinsichtlich des darin ausgedrückten Verhältnisses zwischen wirtschaftlichem und moralischem Handeln können wir den *Business Case* – als Ausdruck einer „neo-utilitaristischen Ethik“ – somit dem „Identitätsmodell“ der Wirtschaftsethik zuordnen (siehe II.1).

3.3 Die Begründung des *Business Case*

Die *Explikation und Einordnung* des *Business Case* ist das eine. Wir haben auch bereits versucht zu zeigen, warum dieser Ansatz derart populär geworden ist: Ein wesentlicher Grund für diese Popularität ist wohl das Versprechen des *Business Case*, Unternehmen zugleich wirtschaftliche und moralische Legitimität zu verschaffen – und zwar ohne grundlegende wirtschaftliche Änderungen oder moralische Ansprüche an die handelnden Akteure, sondern einfach durch „mehr desselben“: ein Festhalten am Nutzenkalkül, allerdings in erweiterter Perspektive. Der *Business Case* setzt „in der unternehmerischen Logik“ (FRIESL 2008 : 69) an und erweist sich damit als nahtlos anschlussfähig an das konventionelle strategische Management (vgl. SEITZ 2001 : 133; PORTER/KRAMER 2006 : 5).

Die eigentlichen *Gründe*, welche zur Rechtfertigung des *Business Case* vorgetragen werden, haben wir dabei noch gar nicht angesprochen. Zwar behaupten seine BefürworterInnen, dass der *Business Case* unter den gegebenen Bedingungen wachsenden wirtschaftlichen und moralischen Drucks die einzig mögliche, notwendige und beste Lösung wäre. Das ist aber ein theoretisches Argument – und zunächst einmal eben eine Behauptung. Sie beruht im wesentlichen auf jener „neuen Sichtweise“, Erfolg und Verantwortung nicht als „Nullsummen-Spiel“, sondern als „Win-Win“ zu betrachten (vgl. wiederum PORTER/KRAMER 2006 : 1).

Diese „Entdeckung“ der strategischen Unternehmensethik, wie wir sie vorhin genannt haben, kommt nicht nur den Interessen unterschiedlicher Akteure entgegen, sondern sie schmeichelt auch dem „gesunden Menschenverstand“. Der Volksmund ist ja voll von derlei Weisheiten: „Ehrlich währt am längsten.“ „Lügen haben kurze Beine.“ „Man erntet, was man sät.“

In all diesen – und sicherlich noch weiteren – Sinnsprüchen soll zum Ausdruck kommen, dass es sich (zumindest auf lange Sicht) auszahlt, moralisch gut zu handeln.

⁹ Dem ursprünglichen CSR-Leitbild der österreichischen Wirtschaft lag etwa „die Überzeugung zugrunde, dass wirtschaftlicher Erfolg und verantwortungsvolles Handeln im Sinne der Gesellschaft kein Widerspruch sind.“ (RESPACT 2007 : 4) Diese Formulierung ist – wohl auch als Reaktion auf Kritik – in der aktuellen Fassung des Leitbilds nicht mehr zu finden (vgl. RESPACT 2009).

der *Business Case* im
Volksmund ...

...und in
spieltheoretischer
Diktion

Sie liefern damit gewissermaßen eine erfahrungsgemäße Begründung für die sogenannte „Goldene Regel“: *Was du nicht willst, dass man dir tu’, das füg’ auch keinem anderen zu.*

Genau diese Begründung suggeriert auch der *Business Case*, wenngleich in spieltheoretisch inspirierter Diktion, und ausgehend vom Nutzenprinzip: Langfristig – also in iterierten Spielen – würde strategisches Nutzenkalkül (etwa konkret eine *tit-for-tat*-Strategie) immer zu Kooperation und damit zu einem Gleichgewicht führen, das sich für alle Beteiligten „auszahlt“ (vgl. ausdrücklich SEITZ 2001 : 132f).¹⁰ Die Botschaft lautet: Es ist rational, moralisch zu sein. Mit einem Wort: „Win-Win“.

KritikerInnen wie Ulrich Thielemann halten diese „langfristökonomische Sichtweise“ des *Business Case* für eine Wiederauflage alten „marktmetaphysischen Denkens“ in der Tradition Adam Smiths und Milton Friedmans (vgl. THIELEMANN 2008 : 233) – nur dass sie neuerdings als „Hypothese“ auftrete. Worauf Thielemann hier anspielt, das sind die zahlreichen Studien, welche sich in den letzten Jahren um einen wissenschaftlichen Nachweis des *Business Case* bemüht haben.

Wir werden uns im Folgenden zunächst diesem *statistischen* Argument für den *Business Case* zuwenden und dagegen vorgebrachte konzeptuelle und methodologische Einwände diskutieren. Daran anschließend werden wir das im engeren Sinne *strategische* Argument für den *Business Case* diskutieren – sowie die ethischen und politischen Einwände dagegen.

3.3.1 Das statistische Argument des *Business Case*

Mit einer „statistischen Begründung“ des *Business Case* ist hier grundsätzlich gemeint, dass untersucht wird, ob – aus der Beobachtung einer größeren Anzahl von Fällen – ein positiver Zusammenhang zwischen moralisch erwünschtem und wirtschaftlich erfolgreichem Handeln mit angebbarer Wahrscheinlichkeit erwartet werden kann. Dabei sind wiederum zwei verschiedene Ansätze oder Argumente zu unterscheiden: Untersucht wird der Zusammenhang verantwortlichen unternehmerischen Handelns entweder mit

1. *finanzieller Performance* (Profitabilität, Aktien- und Fondsperformance) eines Unternehmens, oder aber mit
2. „*drivers*“, d. h. meist *intangiblen Ressourcen* des Unternehmens wie Human-, Sozialkapital oder Reputation, von welchen wiederum angenommen wird, dass sie sich positiv auf das Betriebsergebnis auswirken.

In beiden Bereichen gibt es mittlerweile eine schier unüberschaubare Anzahl von Studienergebnissen – hier scheint jedenfalls ein enger Zusammenhang mit der *Popularität* des *Business Case* zu bestehen.

¹⁰ Technisch gesprochen, sollte es ein Ergebnis sein, welches zugleich ein Gleichgewicht dominanter Strategien *oder* ein Nash-Gleichgewicht *und* „Pareto-effizient“ ist.

der *Business Case* als
„Hypothese“ zum
Nutzen der Moral ...

... mit handfesten
und intangiblen
statistischen Effekten

ad 1) Moral und finanzielle Performance

David Vogel (vgl. VOGEL 2005) hat in einer der umfassendsten Meta-Studien zum *Business Case* die Ergebnisse von über 200 Untersuchungen zum Zusammenhang zwischen verantwortungsvollem Unternehmenshandeln und der „bottom line“, also finanziellem Erfolg analysiert. Vogel unterscheidet dabei wiederum jene Studien, welche den Zusammenhang mit der Profitabilität eines Unternehmens untersuchen und solche, welche die Performance sozial verantwortlicher Unternehmen und Fonds auf den Aktienmärkten untersuchen.

Als Fazit der mehr als 120 Studien, die sich bis 2005 mit dem Effekt verantwortlicher Unternehmensführung auf die *Profitabilität* von Unternehmen beschäftigten, hält Vogel fest: „An extensive body of academic research examines the relationship between corporate responsibility and profitability. Its central conclusion can be easily summarized: at best, it is inconclusive.“ (VOGEL 2005 : 29) Die mehr als 100 Studien zur Performance verantwortlicher Unternehmen und Fonds auf den *Aktienmärkten* geben Vogel Anlass zum ebenso lapidaren und ernüchternden Urteil: „[S]ocially responsible funds and indexes perform no better or worse than those of any other kind of fund or stock index.“ (ebd : 35)

weder Profite noch Aktienkurse werden durch „CSR“ allgemein beeinflusst

ad 2) Moral und intangible Treiber

Neben den unmittelbar finanziellen Effekten sozial verantwortlichen Wirtschaftens widmen sich zahlreiche Studien dem Einfluss auf nicht-finanzielle, intangible Ressourcen, von denen wiederum angenommen wird, dass sie sich – als „Treiber“ – positiv auf die „bottom line“ des Unternehmens auswirken.

Dazu gehören etwa der Markenwert bzw. die Reputation eines Unternehmens, sein Human- und Sozialkapital, ein gut aufgestelltes Risikomanagement, Kundenbindung, seine „gesellschaftliche Betriebslizenz“ ebenso wie sein Innovationspotenzial. Michael Blowfield und Alan Murray kommen im Vergleich mit finanziellen Maßgrößen sogar zu dem Schluss, CSR sei „most likely to have a strong positive impact on intangible, rather than tangible, aspects of business performance.“ (BLOWFIELD/MURRAY 2008 : 140)

auch intangible Erfolgsfaktoren werden durch „CSR“ nicht eindeutig beeinflusst

Ihr Urteil beruht auf der Sekundäranalyse einer der bislang größten Studien zum *Business Case*, welche in Form einer Matrix die Stärke des Zusammenhangs zwischen jeweils 10 Maßzahlen gesellschaftlicher Verantwortung und betrieblicher Performance abbildet (vgl. BLOWFIELD/MURRAY 2008 : 138ff). Der stärkste positive Effekt ist demnach auf die Variablen Effizienz, Unternehmenswert und Risikomanagement des Unternehmens zu beobachten (vgl. ebd.). Dennoch kommen die Autoren nach eingehender Analyse und Kritik der Daten zu dem Schluss „that it is impossible to draw the kind of firm conclusions about the *Business Case* that would allow us to condone or to condemn corporate responsibility.“ (ebd. : 145)

Die Ergebnisse aktueller Meta-Analysen zum *Business Case* sind demnach nur in wenigen Fällen so eindeutig wie es seine BefürworterInnen darstellen – und insgesamt wohl eher „unentschieden“ (vgl. VOGEL 2005 : 29). Ist dieser Befund für sich schon eher ernüchternd, so ist das statistische Argument des *Business Case* angesichts konzeptueller und methodischer Probleme vieler Studien noch weiter zu relativieren.

Methodische und konzeptuelle Probleme des statistischen Arguments

Probleme des statistischen Arguments ergeben sich im Wesentlichen hinsichtlich Vergleichbarkeit, Messbarkeit, Prognostizierbarkeit und der Richtung des erhobenen Zusammenhangs zwischen wirtschaftlichem und moralischem Handeln.

Vergleichbarkeit

Die *Vergleichbarkeit* der Studienergebnisse wird als problematisch angesehen, weil sowohl für finanzielle Performance und intangible Treiber, als auch für die „Verantwortung“ von Unternehmen keine einheitlichen Maßzahlen oder Indikatoren Verwendung finden (vgl. VOGEL 2005 : 39f, BLOWFIELD/MURRAY 2008 : 145; THIELEMANN 2008 : 234f.). Hinsichtlich der wirtschaftlichen Performance wiegt dieses Problem weniger schwer. Die herangezogenen Performance-Größen sind häufig gängig und lassen sich als Indikatoren unterschiedlicher Aspekte des wirtschaftlichen Erfolgs auffassen.

Messung

Die *Messung* der „Corporate Social Performance“, also des gesellschaftlichen Beitrags von Unternehmen, ist dagegen ungleich schwieriger – und häufig als fragwürdig bzw. ethisch problematisch zu bezeichnen. Das Problem der Operationalisierung von „Ethik“ besteht darin, qualitative moralische Ansprüche (z. B. die Einhaltung bestimmter Normen) zu quantifizieren und somit messbar und vergleichbar zu machen. Als schwierig erweist es sich z. B., zu bestimmen, wann bzw. in welchem Ausmaß ein erhobenes „Item“ (eine Norm) als erfüllt gelten soll, und wie verschiedene Normen wie z. B. die Achtung von Menschenrechten und die Gewinnbeteiligung von MitarbeiterInnen jeweils gewichtet und miteinander – zu einem hypothetischen gesellschaftlichen „Gesamtnutzen“ – aggregiert werden sollen (vgl. THIELEMANN 2008 : 237f).

Auswahl

Probleme ergeben sich diesbezüglich auch bei der *Auswahl* der Untersuchungseinheiten. Häufig werden bei Studien zum *Business Case* vorweg „verantwortliche“ Unternehmen identifiziert und hinsichtlich ihrer ökonomischen Performance mit anderen Unternehmen verglichen. Ein Unterschied zugunsten der ersten Gruppe gilt dann als gesicherter Beleg für einen *Business Case*. In vielen Fällen bedienen sich die Studien dabei bestehender Auswahlen – etwa „Nachhaltigkeitsindizes“, „SRI-Fonds“, einschlägiger Auszeichnungen oder Rankings –, deren Kriterien häufig zu inklusiv oder intransparent sind (vgl. VOGEL 2005 : 39f, THIELEMANN 2008 : 236f). Das führt zu bisweilen recht fragwürdigen Ergebnissen: Beispielsweise sind 90% der *Fortune500*-Unternehmen in mindestens einem SRI-Fonds vertreten, darunter am häufigsten *Microsoft*, aber auch *WalMart* (in 33), *Halliburton* (in 23) oder *Exxon Mobil* (in 40) (vgl. VOGEL 2005 : 40) – sämtlich Unternehmen, welche in der Vergangenheit hinsichtlich ihres „gesellschaftlichen Engagements“ allerdings eher negativ aufgefallen waren.

Mit Blick auf Österreich lässt sich sagen, dass ein „Meta-Ranking“ aus einschlägigen „Bestenlisten“, Preisen und „Self-Reportings“ systematisch große Unternehmen bevorzugt – aus dem einfachen Grund, „dass die Chancen, als „CSR-Leader“ wahrgenommen zu werden, mit zunehmender Betriebsgröße aufgrund von mehr Anreizen und Möglichkeiten (wie höhere Sichtbarkeit, mehr Ressourcen, komplexere Strukturen) steigen – und zwar in hohem Maße.“ (RAITH ET AL. 2009 : 80)

Die Frage, die sich letztlich aufdrängt, ist die Frage nach der *Richtung des Zusammenhangs* zwischen Erfolg und zugeschriebener Verantwortung. Im Österreich-Beispiel lässt sich recht deutlich argumentieren, dass systematisch große und sichtbare Unternehmen als „verantwortlicher“ dargestellt werden – aus den eben genannten Gründen, aber auch deshalb, weil den „Rankern“ (z. B. Beratungsunternehmen, die Aufträge lukrieren wollen, oder Interessensvertretungen, welche die Verantwortung ihrer Klientel kommunizieren wollen) selbst daran gelegen ist. Allgemein wird man vermuten können, dass prosperierende Unternehmen schlicht und einfach über mehr Mittel verfügen, ihrer gesellschaftlichen Verantwortung tatsächlich nachzukommen. Die Kausalität, d. h. die Ursache-Wirkungs-Beziehung ist also häufig weniger eindeutig als es der *Business Case* wahrhaben will.

Kausalität

Wirtschaftlicher Erfolg kann auch *Voraussetzung* für verantwortliches Wirtschaften (bzw. was als solches verkauft wird) sein – insbesondere dann, wenn die Verantwortung eines Unternehmens v. a. im Bereich der Gewinn*verwendung* gesehen wird: Das ist das konventionelle Argument einer zur „Spendenthik“ verkürzten Auffassung. Im Fall der „SRI“- oder „Nachhaltigkeits-Fonds“ ist der Wirkungszusammenhang indes auf wesentlich perfidere Weise „verdreht“: Wie Joseph Vogel in seiner Analyse gezeigt hat, ist für die Aufnahme eines Unternehmens in einen SRI-Fonds – auf Basis einiger weiterer Ausschlusskriterien – primär die *finanzielle* Performance ausschlaggebend – was besonders verantwortliche, aber weniger profitable Unternehmen systematisch aus solchen Fonds ausschließt (vgl. VOGEL 2005 : 39f; vgl. auch REICH 2007 : 175). Die Behauptung einer „Outperformance“ nachhaltiger Fonds oder Unternehmenspapiere am Aktienmarkt führt sich damit selbst *ad absurdum* – sie entpuppt sich als *Mythos*.

Schließlich lässt sich auch noch der Anspruch der „*Langfristigkeit*“ im *Business Case* kritisch hinterfragen. Grundsätzlich wird hier mit Versprechungen argumentiert, die sich als Prognosen tarnen, so Vogel, denn seriös könne niemand die „long-term financial benefits“ eines Fonds oder die zukünftige Profitabilität eines Unternehmens prognostizieren (vgl. VOGEL 2005 : 40f). Noch grundsätzlicher wurde gegen die „langfristökonomische“ These eingewandt, dass Gewinnmaximierung ohnehin immer langfristig angelegt ist – auch wenn das Kapital dabei nicht an ein konkretes Investitionsobjekt gebunden ist (THEILEMANN 2008 : 245). Gerade in dieser *Mobilität* des Kapitals, seiner langfristig auf maximale Verwertung (bei fallenden Profitraten) ausgerichteten Tendenz, lässt sich aber eine fundamentale *Unverantwortlichkeit*, eine Beziehungslosigkeit zu jedem konkreten „Anlageobjekt“ konstatieren. Auch das Gebot der „langfristigen Gewinnmaximierung“ – wengleich es einen wohlmeinenden Kontrast zum auf

Prognostizierbarkeit

Quartalergebnisse schielenden *Shareholder Value* bildet – entpuppt sich so gesehen als Wunschdenken, wenn damit ein „finales“ Zusammengehen von Nützlichkeit und Sittlichkeit garantiert sein soll.

statistisch gesehen
gibt es keinen
Business Case für
CSR

Wenn wir die hier angeführten Einwände gegen das statistische Argument zusammen fassen, so drängt sich der Schluss auf, dass von einem allgemeinen positiven Zusammenhang zwischen „Ethik“ & „Geschäft“ nicht die Rede sein kann. Bestenfalls für einzelne Aspekte einer verantwortlichen Unternehmensführung lässt sich ein konkreter positiver Effekt auf die wirtschaftliche Leistung eines Unternehmens feststellen – wobei es daneben immer auch einen *Business Case* für unverantwortliches Wirtschaften gibt: „Social offensiveness is not necessarily financially offputting.“ (REICH 2007 : 175)

David Vogel zieht aus diesen Ergebnissen den Schluss, dass der *Business Case* wohl nicht – wie seine Proponenten meinen – ein „evolutionärer“ Ansatz sein könne, sondern ein – im ursprünglichen Wortsinn verstanden – „ökologischer“ Ansatz:

„There is a market or ecological niche for the relatively responsible firms. But there is also a market or ecological niche for less virtuous ones. And the size of the former does not appear to be increasing relative to the latter.“ (VOGEL 2005 : 44)

Vogel spricht damit ein grundlegendes Paradoxon an, das gerade das *strategische* Argument des *Business Case* kennzeichnet. Diesem Argument wenden wir uns nun zu.

3.3.2 Das strategische Argument des *Business Case*

Die strategische Begründung des *Business Case* beruht – anders als das statistische Argument – nicht darauf, dass sich ein *allgemeiner* positiver Zusammenhang zwischen wirtschaftlichem und moralischem Handeln beobachten ließe. Er beruht vielmehr auf einem Wettbewerbsvorteil, den ein Unternehmen durch verantwortliches Verhalten *individuell* generieren können soll.

das Paradoxon
strategischer
Verantwortung

Das angesprochene *Paradoxon* einer strategischen Betrachtung besteht dann darin, dass sich der *Business Case* mit zunehmender Verbreitung gewissermaßen seine eigene Grundlage entzieht. Wenigstens gilt das für jene Fälle, in denen Unternehmen sich durch eine strategische Positionierung – eine „USP“ oder ein Image als „verantwortliches Unternehmen“ – einen Wettbewerbsvorteil erhoffen. Je mehr Unternehmen nämlich diese Strategie verfolgen, desto geringer wird der Wettbewerbsvorteil – und damit der *Business Case* – für das einzelne Unternehmen sein. Der *Business Case* ist damit – so könnte man daraus schließen – in vielen Fällen auf Nischen bzw. auf seine Nicht-Verallgemeinerbarkeit geradezu *angewiesen*, weil nur so Unternehmen sozusagen eine „moralische Rente“ abschöpfen können. Insofern hätten sie auch gar kein Interesse daran, dass andere Unternehmen ihrem guten Beispiel folgen.

In der Tat gibt es aber durchaus Fälle, wo gerade „first movers“ ein dringendes Interesse daran haben, dass bestimmte Standards, an welche sie sich freiwillig halten, allgemein oder wenigstens branchenweit verbindlich eingehalten werden. Sie tun das nicht nur aus moralischen Motiven – weil sie gerne hätten, dass auch alle anderen

verantwortlicher wirtschaften –, sondern nicht zuletzt aus wirtschaftlichen Motiven: weil es ihnen nur so möglich erscheint, ihre hohen Standards auch weiterhin zu halten (vgl. auch VOGEL 2005 : 40ff).

Das ist tatsächlich ein starkes logisches Argument *gegen* den *Business Case*. Zumindest legt es den Finger auf die Bedeutung bestimmter Rahmenbedingungen dafür, dass ein *Business Case* – und damit ein Anreiz zu verantwortlichem Wirtschaften – *geschaffen* wird, und zwar für möglichst viele Unternehmen. Insbesondere gilt das für jene Bereiche, in denen der Markt „von sich aus“ ein „Win-Win“ zwischen Erfolg und Verantwortung nicht zustande bringt – oder nur in einer Nische, und nicht im erforderlichen Ausmaß, um dadurch verantwortungsvolles Wirtschaften zum Normalfall werden zu lassen.

Wir werden zum Abschluss dieses Kapitels noch auf diese praktischen Einwände zurückkommen. Zunächst möchten wir aber noch eine spezielle Variante des strategischen *Business Case* vorstellen, dessen Wettbewerbsvorteil unabhängig davon sein soll, wie die anderen Akteure sich verhalten. *Rückübersetzt* in die Sprache der Spieltheorie handelt es sich also um eine „dominante Strategie“, die sogar – wie wir sehen werden – für die Problematik öffentlicher Güter eine Lösung verspricht.

Der „echte“ strategische *Business Case*

Diese „spezielle Variante“, welche wir im Folgenden etwas näher besprechen möchten, ist der Ansatz einer strategischen Unternehmensethik, welche Michael E. Porter und Mark R. Kramer in zwei zentralen Aufsätzen entwickelt haben (vgl. PORTER/KRAMER 2002, 2006; vgl. aber auch ähnlich SEITZ 2001).¹¹ Dieser Ansatz hat recht schnell an Popularität gewonnen, und er bildet auch den Schlüssel zum Verständnis der unternehmensnahen Konzeption der *Corporate Social Responsibility* innerhalb der *Europäischen Union* (vgl. VOGEL 2005 : 23, 179) und konkret auch in Österreich (vgl. explizit FRIESL 2008).

nicht-strategische Unternehmensethik wäre eine „gewaltige vertane Chance“

Der Ansatz grenzt sich einerseits von alternativen unternehmensethischen Ansätzen ab. Egal ob sie auf Basis „moralischer Verpflichtung“ argumentierten, auf Basis „betrieblicher Nachhaltigkeit“, einer „gesellschaftlichen Betriebslizenz“ oder mit Hinweis auf die Bedeutung der „Reputation“ eines Unternehmens (vgl. PORTER/KRAMER 2006 : 3f) – all diese Ansätze würden von einem falschen Gegensatz zwischen Wirtschaft und Gesellschaft ausgehen, und sie hätten keinerlei Bezug zu den alltäglichen Geschäftsentscheidungen und strategischen Überlegungen in einem Unternehmen:

„Consequently, none of them is sufficient to help a company identify, prioritize, and address the social issues that matter most or are the ones on which it can make the biggest impact. The result is oftentimes a hodgepodge of uncoordinated CSR and philanthropic activities disconnected from the company’s strategy that

¹¹Porter und Kramer selbst sprechen nicht von einer „strategischen Unternehmensethik“, sondern von „(echter) strategischer Philanthropie“ (2002) und „strategischer CSR“ (2006).

neither make any meaningful social impact nor strengthen the firm's long-term competitiveness.“ (PORTER/KRAMER 2006 : 4)

Das Festhalten an einer dezidiert *nicht* strategisch gedachten Unternehmensethik wäre damit – wirtschaftlich wie moralisch – „a tremendous lost opportunity“ (vgl. ebd.).

Der Ansatz grenzt sich andererseits aber auch von einer – nach Ansicht der Autoren – falsch verstandenen strategischen Unternehmensethik ab, wie sie v. a. für die strategische Positionierung von Unternehmen durch PR-Maßnahmen wie etwa „cause-related marketing“¹² kennzeichnend sei. Zum einen sei die positive Wirkung einer verbesserten Reputation auf den Unternehmenserfolg – wie es das statistische Argument behauptet – nicht gesichert (PORTER/KRAMER 2006 : 3f.) Grundsätzlich sei aber die strategische Verknüpfung des Unternehmensnamens mit gesellschaftlichen Anliegen selbst schon fragwürdig – und durchaus nicht ohne Risiko.

„Often this connection is only semantic, enabling the company to rationalize its contributions in public reports and press releases [...] The desired benefit is enhanced goodwill, not improvement in a company's ability to compete.“ (PORTER/KRAMER 2002 : 6)

Die Autoren sprechen in diesen Fällen also – durchaus in Anspielung an Friedmans Verdikt – von einer *moralischen Rationalisierung* der Geschäftstätigkeit nach dem Motto „Tue Gutes und rede darüber.“ Dagegen setzen sie ihren eigenen „echt strategischen“ Ansatz im Sinne eines Wandels „from emphasis on image to emphasis on substance“ (PORTER/KRAMER 2006 : 13):

„The acid test of good corporate philanthropy is whether the desired social change is so beneficial to the company that the organization would pursue the change even if no one ever knew about it.“ (PORTER/KRAMER 2002 : 15)

Die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung soll damit nicht mehr abhängig sein von der „Umwegrentabilität“ einer guten Reputation, und damit vom Nachfrage- druck einer „Moralisierung der Märkte“, sondern einzig und allein von einem strategischen Beitrag zur Verbesserung des Wettbewerbsumfelds – darunter fallen die folgenden Maßnahmenbereiche (vgl. PORTER/KRAMER 2002 : 9; PORTER/KRAMER 2006 : 6f):

- Investitionen in Produktionsfaktoren (z. B. Ausbildung, Forschung, Infrastruktur, natürliche Ressourcen)
- Förderung eines fairen Wettbewerbs (z. B. Abbau von Handelsbarrieren, Schutz materiellen und ideellen Eigentums, transparente Bilanzen, Rechtsstaatlichkeit, faire öffentliche Beschaffung)

¹²Unter „cause-related marketing“ versteht man den Ansatz, eine Werbekampagne mit einer Kampagne für ein gesellschaftliches Anliegen zu verknüpfen und damit auch zu einer Botschaft der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens zu machen: Beispiele dafür wären etwa die Kampagne „Saufen für den Regenwald“ einer deutschen Biermarke oder die langjährige Kampagne einer österreichischen Süßwarenfirma zur „Rettung des Stephansdoms“.

der Lackmusestest
„echt strategischer“
CSR ist ihre
Dominanz ...

... als Investition in
das Wettbewerbs-
umfeld („competitive
context“)

- aktive Stärkung der lokalen Nachfrage (z. B. Berücksichtigung lokaler Bedürfnisse, Förderung der Qualität, Einführung höherer Standards)
- Kooperation mit lokalen Unternehmen (z. B. vertikale und horizontale Vernetzung, „Cluster“)

Ziel ist demnach die Schaffung eines Wettbewerbsumfelds, welches dem Ideal eines „perfekten Markts“¹³ schon recht nahe kommt – und damit gleichzeitig einen maximalen Beitrag zum Gemeinwohl leisten soll.

Damit nähert sich der strategische *Business Case* wiederum der Position Milton S. Friedmans an. Allerdings geht er nach Ansicht der Autoren in zwei wesentlichen Punkten über Friedman hinaus: Erstens hinsichtlich Friedmans „false dichotomy“ (PORTER/KRAMER 2002 : 7) zwischen sozialen und wirtschaftlichen Zielen, und zweitens hinsichtlich Friedmans Argument, dass andere Akteure generell besser geeignet wären, gesellschaftliche Ziele zu erreichen als Unternehmen. Der entscheidende Unterschied zu Friedmans Position liegt aber wohl in der *Forderung* nach einer bewussten Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung, nach

„echt strategische“
CSR wäre effizient
wie effektiv

„a more truly strategic way to think about philanthropy. Corporations can use their charitable efforts to improve their competitive context – the quality of the business environment in the location or locations where they operate. Using philanthropy to enhance context brings social and economic goals into alignment and improves a company’s long-term business prospects – thus contradicting Friedman’s first assumption. In addition, addressing context enables a company not only to give money but also to leverage its capabilities and relationships in support of charitable causes. That produces social benefits far exceeding those provided by individual donors, foundations, or even governments. Context-focused giving thus contradicts Friedman’s second assumption as well.“ (PORTER/KRAMER 2002 : 6f)

Argumentiert wird also – gegen Friedman – *für* ein gezieltes CSR-Engagement, weil sich *erstens* die Interessen von Unternehmen und Gesellschaft zum beiderseitigen Nutzen verbinden ließen und *zweitens* Unternehmen sogar besonders geeignet wären, allgemeine Anliegen zu fördern. Ankerpunkt und letztlich auch das Gütekriterium einer solchen „echt strategischen Unternehmensethik“ bildet dabei die Orientierung am „geteilten Nutzen“ zwischen Unternehmen und Gesellschaft.¹⁴

¹³Dabei handelt es sich nicht um den klassischen oder neo-klassischen Markt-Begriff, sondern eher um eine Konzeption, die stark von neueren ökonomischen Theorien, insbesondere dem ökonomischen Neo-Institutionalismus beeinflusst ist. „Competitive context“ bezieht sich deshalb auch auf die institutionelle Umwelt des Unternehmens in ihrer Eigenschaft, den Unternehmenserfolg zu fördern – oder zu behindern.

¹⁴Mittlerweile hat sich für dieses neue strategische Konzept auch bereits ein Schlagwort mit dazugehörigem Kürzel etabliert: „Creating Shared Value (CSV)“ (vgl. PORTER/KRAMER 2011) – und eine dazugehörige „Bewegung“, zu der sich u. a. auch der Schweizer Konzern *Nestlé* bekennt (vgl. <http://www.nestle.com/CSV/Pages/CSV.aspx>, 6. März 2013). Diese Strategie der „gemeinsamen Wertschöpfung“, wie *CSV* etwa von *Nestlé* ins Deutsche übertragen wird, streift den Bezug zu „Gesellschaft“ und „Verantwortung“, wie sie im *CSR*-Begriff – als mögliche Zurechnung an das „Unternehmen“ – jedenfalls noch angelegt waren, völlig ab.

„The essential test that should guide CSR is not whether a cause is worthy but whether it presents an opportunity to create shared value – that is, a meaningful benefit for society that is also valuable to the business.“ (PORTER/KRAMER 2006 : 8)

der geschaffene
„geteilte Nutzen“
wäre eine „Quelle
gewaltigen
gesellschaftlichen
Fortschritts“

Letztlich versprechen die Autoren sich von diesem „neuen Paradigma“ – wie wir an früherer Stelle schon bemerkt haben – eine „Quelle gewaltigen gesellschaftlichen Fortschritts“ (vgl. PORTER/KRAMER 2006 : 1). Mehr noch: Der Nutzen und damit das Interesse von Unternehmen an einem funktionierenden Wettbewerbsumfeld wäre sogar dermaßen groß, dass sie bereit seien, in öffentliche Güter – wie in Ausbildung oder Infrastruktur – zu investieren, selbst wenn andere davon als Trittbrettfahrer profitieren können. Möglich sei das durch im Cluster kooperativ abgestimmte Investitionen und dadurch, dass die Investitionen auf den speziellen Bedarf des Unternehmens (z. B. eine IT-Firma fördert die Ausbildung von Netzwerkadministratoren) zugeschnitten und lokal begrenzt wären (vgl. PORTER/KRAMER 2002 : 9f).

Alles in allem präsentiert sich die „echt strategische Unternehmensethik“ von Porter und Kramer damit selbstbewusst als konsistenter, plausibler und revolutionärer Ansatz zur Neuregelung der Beziehungen zwischen Unternehmen und Gesellschaft – und nicht zuletzt zur Instrumentalisierung des Profitmotivs zur effektiven und effizienten Lösung gesellschaftlicher Probleme.

Ethische Einwände gegen den *Business Case*

Damit sind wir auch schon bei den ethischen und politischen Einwänden angelangt, welche sich gegen diese „echt strategische Unternehmensethik“ vorbringen lassen.

Ethisch problematisch ist sicherlich die Grundthese des strategischen *Business Case*, dass nicht moralische Legitimität, sondern lediglich der in Aussicht stehende „geteilte Nutzen“ den Ausschlag für eine entsprechende Investitionsentscheidung geben sollte (vgl. PORTER/KRAMER 2006 : 8). Das pragmatische Argument, dass moralische Normen vielfältig, schwierig abzuwägen und damit nicht als Grundlage für strategische Entscheidungen zu gebrauchen seien, kann man aus ethischer Sicht nicht gelten lassen.

Opportunismus

Aus einer solchen Sicht ist die *Porter-Kramersche* Position vielmehr als *opportunistisch* zu bezeichnen, weil sie unterschiedliche moralische Ansprüche nur nach Maßgabe ihrer Durchsetzungsfähigkeit bzw. des eigenen Nutzens berücksichtigt (vgl. auch THIELEMANN 2008 : 241ff).

Willkür

Zudem liegt die Definitionsmacht des „geteilten Nutzens“ sichtlich allein beim Unternehmen: Ob die Gesellschaft aus einer entsprechenden strategischen Entscheidung einen „Nutzen“ hat, welcher Art und wie groß dieser Nutzen ist, und ob er letztlich dem Nutzen des Unternehmens gleich kommt, scheint allein dem Gutdünken des Managements überlassen zu sein.

Aus diesen Gründen erscheint der strategische *Business Case* als nicht verallgemeinerungsfähig: Wollte man die Unternehmensethik allein auf dem Prinzip des „geteilten

Nutzens“ begründen, so würden sich dadurch z. B. auch Menschenrechtsverletzungen und grobe Umweltschädigungen rechtfertigen lassen, wenn sich nur Akteursgruppen finden ließen, die sich zusammen mit dem Unternehmen den „Nutzen“ solcher Aktivitäten „teilen“. Wie wir aber noch sehen werden, stellt der *Business Case* gar nicht diesen Alleingültigkeitsanspruch.

Der zweite gewichtige ethische Einwand betrifft die „Nicht-Neutralität des Gewinnstrebens“ (vgl. THIELEMANN 2008 : 238ff). Dieser Kritikpunkt bezieht sich auch auf das statistische Argument des *Business Case*, er wird aber insbesondere akut in der Formulierung des „geteilten Nutzens“ als zentrales Konzept des strategischen *Business Case*.

Grundsätzlich ist dabei – wie oben bereits erwähnt – nicht geklärt, ob die „Aufteilung“ des zu erwartenden Nutzens tatsächlich „fair“ ist – diese Frage wird überhaupt nicht thematisiert. Das Prinzip der Gewinnmaximierung schließt diese Bedingung jedenfalls logisch aus, weil eine gleichzeitige Maximierung der Nutzen von Unternehmen und Gesellschaft schlicht nicht möglich ist. Gewinnmaximierung als Leitmotiv und Definitionszentrum des *Business Case* würde also Folgendes bewirken: Je größer der *Business Case*, desto größer auch die ethische Problematik. „Der „*Business Case*“, würde sich ad absurdum führen.“ (THIELEMANN 2008 : 239) Aus ethischer Sicht ist die Gewinnerzielung nicht „neutral“, d. h. sie muss immer gemeinsam mit anderen Ansprüchen moralisch legitimiert werden. Die moralische Legitimität des Gewinns wird im *Business Case* allerdings überhaupt nicht thematisiert.

der Nutzen für das Unternehmen ist ebenfalls moralisch relevant

Politische Einwände gegen den *Business Case*

Wir haben gerade die Frage der Verallgemeinerbarkeit des strategischen *Business Case* aus ethischer Sicht angesprochen. Exakt an diese Frage knüpft die politische Diskussion um den *Business Case* an. Wie wir gesehen haben, enthält der *Business Case* ja mehrere Versprechen hinsichtlich des Beitrags, den Unternehmen freiwillig zum Gemeinwohl leisten können. Es gibt einige triftige Einwände gegen diese Versprechen.

Zum einen haben wir gesehen, dass von einem *Business Case* gesellschaftlich verantwortlichen Wirtschaftens überhaupt *nur in Einzelfällen* die Rede sein kann. Schon von daher relativiert sich die Hoffnung, dass die gesellschaftlichen Probleme unserer Zeit – einschließlich derer, welche durch Unternehmen verursacht werden – aus strategischen Erwägungen, sozusagen „freiwillig“ gelöst werden könnten. „Strategie“ ist von daher wohl nicht unbedingt die Methode der Wahl zur Realisierung moralischer Forderungen, die wir gerne als „universell“ bezeichnen möchten.

„First movers“ können auch nur in bestimmten Fällen einen Vorteil daraus ziehen, dass sie die ersten sind – und auch dann häufig nur in Nischenmärkten. Auch dieser Umstand kann als Beleg dafür gelten, dass die Hoffnungen in eine „spontane Ordnung“ strategischer Kooperationen – um hier wieder an Hayeks Terminologie (vgl. HAYEK 1996) anzuknüpfen – überzogen sind.

die Realität hinkt hinter den Versprechen des *Business Case* her

Darüber hinaus legen die konkret genannten Fälle und Beispiele strategischer Investitionen in das Wettbewerbsumfeld den Eindruck nahe, dass es sich beim strategischen *Business Case* oftmals lediglich um ein strategisches *Rewording* dessen handelt, was ehemals als „aufgeklärtes Eigeninteresse“ bezeichnet wurde und die Grundlage der klassischen Philanthropie und des unternehmerischen Paternalismus bildete (vgl. VOGEL 2005 : 18).¹⁵

Schließlich tangiert der strategische *Business Case* mit seinem Fokus auf Wettbewerbsbedingungen v. a. *unternehmensexterne* Aspekte der aktiven Mitgestaltung der Gesellschaft und der Lösung allgemeiner „gesellschaftlicher Probleme“ durch Unternehmen. Fragen nach der moralischen Verantwortung von Unternehmen für ihr „Kerngeschäft“ und dessen gesellschaftliche Auswirkungen werden dabei systematisch ausblendet.

Alles in allem kann man wohl sagen, dass die Realität des *Business Case* hinter die damit verbundenen Versprechen weit zurückfällt. KritikerInnen sehen darin – wie wir gesehen haben – verständliches, aber vergebliches Wunschdenken oder gar die Wiederauflage „marktmetaphysischen Denkens“. Robert B. Reich, Wirtschaftsprofessor und ehemals Arbeitsminister unter Bill Clinton, will im Versprechen des *Business Case* gar ein bewusstes „Ablenkungsmanöver“ erkennen: „[A]dvocates divert attention from what should be a national debate about public policy into a battle over the brand image of a single big company.“ (REICH 2007 : 186) Die Versprechen freiwilliger Selbstverpflichtung von Unternehmen seien bestenfalls „ersatz politics“, schlimmstenfalls „a massive diversion from the real thing“ (ebd. : 196, 207) – und v. a. falsch:

„Supercapitalism does not permit acts of corporate virtue that erode the bottom line. No company can „voluntarily“ take on an extra cost that its competitors don't also take on – which is why, under super capitalism, regulations are the only means of getting companies to do things that hurt their bottom lines.“ (Reich 2007 : 204)

Die politische Problematik des *Business Case* lässt sich damit auf zwei Punkte konzentrieren: den drohenden Ersatz verbindlicher durch freiwillige „Regelungen“, und das Fehlen von Rahmenbedingungen, welche einen *Business Case* unter Umständen erst möglich machen würden.

Die erste Problematik besteht darin, dass Unternehmen bzw. ManagerInnen – wie Friedman bereits kritisiert hatte – sich der Lösung gesellschaftlicher Probleme annehmen, wofür sie eigentlich kein demokratisch legitimes Mandat besitzen. Das Versprechen, als *Corporate Citizen* die Gesellschaft aktiv mit zu gestalten, und zwar effektiver und besser als andere Akteure – einschließlich der Staat – das könnten, ist gleichzeitig mit dem *Anspruch* verbunden, das auch in Freiheit tun und entscheiden zu können. Im Ergebnis könnte das zum „Ersatz“ verbindlicher Regelungen durch wenig effekti-

¹⁵ Es verwundert in diesem Zusammenhang – in Zeiten der „Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen“ – auch nicht, dass das *Porter-Kramersche* „Hybridmodell“ v. a. auch im Kontext einer unternehmensgetriebenen „Entwicklungspolitik“ Anklang findet (vgl. ICEP/CODESPA 2008).

der *Business Case* als
„Ablenkungs-
manöver“

politisch gefordert
sind Rahmenbeding-
ungen für einen
allgemeinen *Business*
Case für CSR

ve „freiwillige Selbstverpflichtungen“ führen, und zum Zurückdrängen demokratischer durch strategische Entscheidungen (vgl. etwa REICH 2007).

Zweitens wird häufig vergessen, dass der strategische *Business Case* moralischen Wirtschaftens eben selbst auf entsprechende Rahmenbedingungen angewiesen ist, welche Unternehmen von sich aus nicht generieren können – auch wenn die strategische Unternehmensethik im Zusammenhang mit lokalen „Clustern“ die Überwindung von Dilemmata und die Schaffung solcher „spontanen Ordnungen“ zumindest *andeutet* (vgl. PORTER/KRAMER 2002 : 9f). Dabei lässt sich zum einen an kulturelle Rahmenbedingungen denken wie etwa die Existenz eines gewissen Niveaus an generalisiertem Vertrauen, oder aber auch von verbreiteter Korruption. Im letzteren Fall kann unter Umständen sogar *korruptes*, also *unmoralisches* Verhalten der *Business Case* sein – auch wenn die Folgen gesamtwirtschaftlich verheerend sind. (siehe Kap. II.1)

Ähnliches gilt für staatlich sanktionierte, *gesetzliche* Regelungen: Sie sind keine Garantie für Nachhaltigkeit oder soziale Gerechtigkeit. Subventionen für Hochseefischerei, Rüstungsindustrie oder Agrarexporte in Entwicklungsländer sorgen zum Beispiel dafür, dass es auch einen *Business Case* für solche problematische Formen des Wirtschaftens gibt (vgl. auch BLOWFIELD/MURRAY 2008 : 148). Umgekehrt können allgemein verbindliche, einklagbare Regelungen zum Schutz jener, welche ihre Interessen gegenüber einem Unternehmen nicht in ausreichendem Maße geltend machen können, dafür sorgen, dass niemand einen Vorteil daraus zieht, solche legitimen Interessen zu missachten.

In der Tat – das haben wir schon angesprochen – ist damit die Existenz verbindlicher Regelungen, welche verantwortliches Verhalten ermöglichen und unverantwortliches Handeln bestrafen, in vielen Fällen die Voraussetzung dafür, dass es einen „Win-Win“ zwischen Wirtschaft und Gesellschaft geben kann – nicht nur in Nischenmärkten, sondern als „Normalfall“.¹⁶ Hinter dieser Erkenntnis steckt aber nicht die „Entdeckung der Nützlichkeit“, als deren Spross der *Business Case* in diesem Kapitel genealogisch ausgeforscht wurde, sondern gewissermaßen die „Entdeckung der *Schädlichkeit*“ menschlicher Laster, welche am Ursprung der republikanischen Idee des „Gesellschaftsvertrags“ steht. Hobbes’, Rousseaus und Lockes Ideen zum freiwilligen Verzicht individueller Freiheiten aus eigenem Interesse finden sich allerdings in anderen, „kontraktualistischen“ Wirtschaftsethiken wieder, die u. a. in Kapitel II.1 besprochen werden. Das ist aber eine andere Geschichte.

Im Laufe dieses Kapitels haben wir gesehen, dass der *Business Case* in der Praxis allerdings Grundlage für eine weitere Liberalisierung, und damit für einen Ersatz demokratischer durch strategische Entscheidungen sein kann. Was auf der Ebene einzelner Unternehmen als Versprechen auftritt, finden wir damit auch auf der Ebene von Staaten oder auch der *Europäischen Union*, welche eine strategische CSR als Beitrag

verbindliche Regeln sind in vielen Fällen die Voraussetzung für einen *Business Case* - das weiß auch die Spieltheorie

¹⁶TheoretikerInnen des *Business Case* erkennen diesen Umstand durchaus an. Sie relativieren den Geltungsanspruch des *Business Case* und verstehen ihn ausdrücklich als „Ergänzung“, nicht als Versuch der „Unterminierung“ geltender Gesetze (vgl. FRIESL 2008 : 23): „Ein Management-Tool ersetzt keine Gesetze, erspart uns demokratische Prozesse nicht [...]. Und das ist gut so, weil Wirtschaft nicht Politik ersetzen darf.“ (ebd. : 136)

zu „nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen“ für ihren Wirtschaftsraum ansehen (vgl. EUROPÄISCHE KOMMISSION 2006, 2008, 2011). Der *Business Case* wird also zu einem wichtigen Argument auch in der politischen Debatte. Das hat weitreichende Konsequenzen für den Stellenwert von Wettbewerb und Kooperation und für das Verhältnis von Wirtschaft und Demokratie, mit welchen wir uns in den folgenden Abschnitten beschäftigen.

Kontrollfragen

- Worin besteht die „Entdeckung“ des *Business Case*? Anders ausgedrückt: Worauf begründet sich der Anspruch, ein „neues Paradigma“ in der Unternehmensethik begründet zu haben?
- Wie erklären Sie sich die große Popularität des *Business Case*?
- Wie wird der *Business Case* statistisch begründet?
- Welche Einwände lassen sich gegen die statistische Begründung des *Business Case* geltend machen?
- Worin besteht die „echt strategische Unternehmensethik“ von Porter und Kramer? Wodurch unterscheidet sie sich von nicht-strategischen und „falsch verstandenen“ strategischen Ansätzen?
- Welche ethischen Einwände lassen sich gegen den *Business Case* geltend machen?
- Welche politischen Einwände lassen sich gegen den *Business Case* geltend machen?

Reflexionsfragen

- Wie viel Potenzial sehen Sie im *Business Case* – und warum?
- Warum ist gerade der *Business Case* der „Öko-Effizienz“ so verbreitet – und jener der „Sozio-Effizienz“ so vergleichsweise unterentwickelt?
- Wählen Sie sich ein beliebiges Unternehmen und überlegen Sie sich, in welchen Bereichen es einen *Business Case* geben könnte – oder mehrere.
- Wie könnte Ihrer Meinung nach die Datenlage zum verlässlicheren Nachweis eines *Business Case* verbessert werden?

Literaturverzeichnis

- BLOWFIELD, M./MURRAY, A. (2008): Corporate Responsibility. A Critical Introduction, Oxford.
- BÖHM, S. (2009): Friedrich August von Hayek (1899-1992), in: KURZ, H. D. (Hrsg.), Klassiker des ökonomischen Denkens. Band II. Von Vilfredo Pareto bis Amartya Sen, S. 228-249, München.
- BOLTANSKI, L./THÉVENOT, L. (2007): Über die Rechtfertigung. Eine Soziologie der kritischen Urteilskraft, Hamburg.
- BRAUDEL, F. (1986): Die Dynamik des Kapitalismus, Stuttgart.
- BRODBECK, K.-H. (2003): Ethische Spielregeln für den Wettbewerb, in: praxis perspektiven, 6, S. 13-18.
- CRANE, A. (1998): Marketing, Morality, and the Natural Environment, Dissertation, Nottingham.
- CROUCH, C. (2008): Postdemokratie, Frankfurt am Main.
- CROUCH, C. (2009): Privatised Keynesianism: An Unacknowledged Policy Regime, in: The British Journal of Politics and International Relations, 11, S. 382-399.
- CROUCH, C. (2011): The Strange Non-Death of Neo-Liberalism, Cambridge.
- EUROPÄISCHE KOMMISSION (2001): Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen – Grünbuch, Amt für amtliche Veröffentlichungen der EG, Brüssel.
- EUROPÄISCHE KOMMISSION (2006): Mitteilung der Kommission betreffend „Europäisches Bündnis für soziale Verantwortung der Unternehmen“ (IP/06/358), Brüssel.
- EUROPÄISCHE KOMMISSION (2008): European Competitiveness Report 2008, Luxembourg.
- EUROPÄISCHE KOMMISSION (2009): Corporate Social Responsibility (CSR) [MEMO/09/109], Brüssel.
- EUROPÄISCHE KOMMISSION (2011): Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR) [KOM(2011) 681 endgültig], Brüssel.
- FRIEDMAN, M. S. (1970): The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, in: New York Times Magazine. 13 September, S. 32.
- FRIESL, C. (2008): Erfolg und Verantwortung. Die strategische Kraft von Corporate Social Responsibility, Wien.
- GAGGL, P. (2008): Corporate Social Responsibility und Nachhaltigkeit - eine Chance für Unternehmen, in: Price Waterhouse Coopers: Mit Nachhaltigkeit zu langfristigem Erfolg. tips & trends, Ausgabe 53, August, S. 4-5.
- GOETHE, J. W. (2000 [1808]): Faust. der Tragödie Erster Teil, Stuttgart.

- HAYEK, F. A. (1996): Die verhängnisvolle Anmaßung: Die Irrtümer des Sozialismus, Tübingen.
- HIRSCHMAN, A. O. (1987): Leidenschaften und Interessen. Politische Begründungen des Kapitalismus vor seinem Sieg, Frankfurt am Main.
- HISS, S. (2006): Warum übernehmen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung, Frankfurt am Main.
- HOMANN, K./BLOME-DREES, F. (1992): Wirtschafts- und Unternehmensethik, Göttingen.
- HUME, D. (1964 [1739]): Philosophical Works, London.
- ICEP/CODESPA (Hrsg.) (2008): Business and Poverty. Innovative Strategies for Global CSR, Wien.
- KIESER, A. (2002): Wissenschaft und Beratung (Vorgetragen am 14. Juli 2001), Heidelberg.
- MANDEVILLE, B. (1957 [1716]): The Fable of the Bees: Or, Private Vices, Publick Benefits, Oxford.
- MAXEINER, D./MIERSCH, M. (2003): Das Mephisto-Prinzip. Warum es besser ist, nicht gut zu sein, München.
- PERLE, N. (2004): Kommentar, in: Glocalist Review, 28, S. 24.
- POLANYI, K. (1968a [1957]): Aristotle Discovers the Economy, in: DALTON, G. (Hrsg.), Primitive, Archaic and Modern Economies. Essays of Karl Polanyi, S. 78–115, Garden City.
- POLANYI, K. (1968b [1957]): The Economy as Instituted Process, in: DALTON, G. (Hrsg.), Primitive, Archaic, and Modern Economies. Essays of Karl Polanyi, S. 139–174, New York.
- PORTER, M. E./KRAMER, M. R. (2002): The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, in: Harvard Business Review, (December), S. 5–16.
- PORTER, M. E./KRAMER, M. R. (2006): Strategy and Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, in: Harvard Business Review, (December), S. 1–15.
- PORTER, M. E./KRAMER, M. R. (2011): Creating Shared Value, in: Harvard Business Review, 89(1/2), S. 62–77.
- RAITH, D./UNGERICHT, B./KORENJAK, T. (2009): Corporate Social Responsibility in Österreich. Eine Bestandsaufnahme, Wien - Berlin.
- REICH, R. B. (2007): Supercapitalism. The Transformation of Business, Democracy and Everyday Life, New York.
- RESPACT (2007): Erfolgreich wirtschaften. Verantwortungsvoll handeln. Das CSR-Leitbild der österreichischen Wirtschaft (3. Auflage), Wien.
- RESPACT (2009): Erfolg mit Verantwortung. Ein Leitbild für zukunftsfähiges Wirtschaften, Wien.
- RÜSTOW, A. (2009): Die Religion der Marktwirtschaft, Kap. Die Defizite des Liberalismus [1939/1942], S. 17–41, Berlin.
- SCHUMPETER, J. A. (1954): History of Economic Analysis, New York.
- SEITZ, B. (2001): A Corporate Citizen's Strategy, in: HABISCH, A. (Hrsg.), Corporate citizenship as investing in social capital, S. 128–136.
- STEHR, N. (2007): Die Moralisierung der Märkte: eine Gesellschaftstheorie, Frankfurt am Main.

- THIELEMANN, U. (2008): Ethik als Erfolgsfaktor? The Case against the business case und die Idee verdienter Reputation, in: SCHERER, A./PATZER, M. (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik, S. 231–255, Wiesbaden.
- UNGERICHT, B./RAITH, D./KORENJAK, T. (2008): Corporate Social Responsibility oder gesellschaftliche Unternehmensverantwortung? Kritische Reflexionen, empirische Befunde und politische Empfehlungen, Wien - Berlin.
- VERHEUGEN, G. (2009): Closing remarks at CSR Forum, Brüssel.
- VOGEL, D. (2005): The Market for Virtue. The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility, Washington, D. C.
- VOGL, J. (2010): Das Gespenst des Kapitals, Zürich.
- ZADEK, S. (2001): The Civil Corporation. The New Economy of Corporate Citizenship, London.