

Kapitel IV.2

Praxisnahe Konzepte der Unternehmensethik

Dirk Raith, Sommersemester 2013

Inhaltsverzeichnis

Ziele des Kapitels	2
Einleitung. Zur Rolle praxisnaher „korporativer Ethik“	3
2.1 Die Konzepte, ihre Bedeutung und Umsetzung	5
2.2 <i>Corporate Citizenship</i> . Zwischen strategischem Engagement und Bürgersinn	6
2.2.1 Die <i>Mainstream</i> -Konzeption der <i>Corporate Citizenship</i>	6
2.2.2 Die <i>erweiterte</i> Konzeption der <i>Corporate Citizenship</i>	7
2.2.3 Instrumente der <i>Corporate Citizenship</i>	8
2.3 <i>Corporate Governance</i> . Zwischen <i>Share-</i> und <i>Stakeholder</i> -Orientierung	10
2.3.1 Die <i>Mainstream</i> -Konzeption der <i>Corporate Governance</i>	10
2.3.2 Die <i>erweiterte</i> Konzeption der <i>Corporate Governance</i>	12
2.3.3 Instrumente der <i>Corporate Governance</i>	14
2.4 <i>Corporate Social Responsibility</i> . Zwischen Freiwilligkeit und Verantwortung	15
2.4.1 Die <i>Mainstream</i> -Konzeption der <i>Corporate Social Responsibility</i>	15
2.4.2 Das <i>erweiterte</i> Konzept der <i>Corporate Social Responsibility</i>	19
2.4.3 Instrumente der <i>Corporate Social Responsibility</i>	21
2.5 Die „Ordnung des Diskurses“ praxisnaher Unternehmensethik	22
Kontroll- und Reflexionsfragen	24
Literaturverzeichnis	25

Ziele des Kapitels

Dieses Kapitel soll etwas Licht ins Dickicht der schillernden, neudeutschen Schlagwörter bringen, welche die praxisnahe unternehmensethische Debatte bestimmen. Dazu werden die drei geläufigsten Konzepte jeweils in dominanter und erweiterter Lesart vorgestellt, idealtypisch voneinander abgegrenzt und schließlich in einem Modell praxisnaher Unternehmensethik zueinander in Beziehung gesetzt.

Die Konzepte *Corporate Citizenship*, *Corporate Governance* und *Corporate Social Responsibility/Sustainability* repräsentieren in diesem auch grafisch dargestellten Modell unterschiedliche „Ebenen“ der Unternehmensethik, denen jeweils charakteristische Instrumente, Anspruchsgruppen und Leitprinzipien zugeordnet werden.

Nach Auseinandersetzung mit diesem Kapitel sollten Sie

- die geläufigsten Konzepte praxisnaher Unternehmensethik unterscheiden, verstehen und kritisch reflektieren können
- die wichtigsten Instrumente praxisnaher Unternehmensethik kennen
- ein konsistentes Gesamtbild praxisnaher Unternehmensethik bekommen haben.

Einleitung. Zur Rolle praxisnaher „korporativer Ethik“

Wenn die 1980er Jahre eine Phase neoliberaler Deregulierung einläuteten und in den 1990ern die globalisierungskritische Bewegung groß wurde, so waren die Nullerjahre des 21. Jahrhunderts – soviel kann man rückblickend vielleicht schon sagen – vom Bekenntnis der Unternehmen geprägt, die „Sachzwänge“ der Globalisierung mit der zivilgesellschaftlichen Kritik daran zu versöhnen.

Corporate Social Responsibility, Corporate Sustainability, Corporate Governance oder *Corporate Citizenship* – schillernde Schlagwörter, die allesamt an der Schwelle zum 21. Jahrhundert auftauchten und Fahrt aufnahmen – geben davon beredtes Zeugnis. Sie stehen für das Versprechen, dass *Corporations* – große, häufig global aktive Kapitalgesellschaften – ihre ungekannte wirtschaftliche Handlungsfreiheit und Macht „freiwillig“ mit entsprechender *Verantwortung, Nachhaltigkeit, Selbstbindung* und *bürgerschaftlichem Engagement* ausstatten. Zugleich stehen diese Konzepte aber auch für den Anspruch, diese Macht *aktiv* gesellschaftlich zu nutzen.

Diese Entwicklung fällt unternehmensethisch doppelt ins Gewicht. Im letzten Kapitel haben wir erläutert, dass es angesichts länger werdender Handlungsketten und komplexer Abhängigkeiten angebracht sein kann, „korporativen Akteuren“ – wie z. B. Unternehmen – Handlungen und damit auch Verantwortung für diese Handlungen und ihre Folgen zuzuschreiben. Die Rede von einer Unternehmensethik als „korporativer Ethik“ verweist damit auf den Umstand, dass unter den Bedingungen einer hoch arbeitsteiligen, globalisierten Wirtschaft die Individualisierung moralischer Verantwortung aus theoretischen, ethischen und praktisch-politischen Gründen fragwürdig sein kann (vgl. Kapitel IV.1).

korporative
Verantwortung als
Zuschreibung ...

Die praxisnahe unternehmensethische Debatte, welcher wir uns im Folgenden zuwenden, ist von dieser philosophischen Auseinandersetzung bislang weitgehend unbeeindruckt geblieben. Sie legt eine zweite, weniger analytische, aber nicht minder folgenreiche Lesart nahe. „Corporate“ signalisiert in diesem Zusammenhang, dass die damit bezeichneten Konzepte *zu den Unternehmen* – oder gar *den Unternehmen* – „gehören“ sollen. So wie es eine „Corporate Identity“, eine „Corporate Culture“ oder eine „Corporate Agenda“ gibt, lässt sich demnach beispielsweise auch von einer „Corporate Social Responsibility“ sprechen.

... und Aneignung als
„Business Case“

Weit entfernt davon, bloße *Zuschreibung* an einen korporativen Akteur zu sein, präsentieren sich die eingangs genannten Konzepte damit gewissermaßen als „unternehmensgetriebene“ Ansätze der Unternehmensethik. Sie gehen von den Unternehmen aus und sind ihnen gewissermaßen „auf den Leib geschneidert“. Gedachte Funktionserfordernisse und Potenziale des kapitalistischen Unternehmens werden damit spiegelbildlich zu den Grenzen und Versprechen einer solcherart konzipierten Unternehmensethik als „Business Case“ (vgl. Kapitel II.3).

„Corporate“ fungiert in diesen Konzepten somit syntaktisch nicht mehr nur als Eigenschaftswort, sondern vielmehr als *besitzanzeigendes Fürwort*. Unternehmen signalisieren mit „Managementinstrumenten“ wie *Corporate Social Responsibility (CSR)* oder *Corporate Governance (CG)* also nicht nur nach außen, dass sie auf moralischen Legitimationsdruck zeitgemäß zu reagieren vermögen (vgl. BESCHORNER 2005 : 40, HISS 2005) – die slicken Anglizismen sind dieser Signalwirkung wohl auch nicht abträglich. Sie signalisieren vielmehr zugleich auch, *dass* es sich dabei um privatwirtschaftliche Managementinstrumente handelt, welche definitionsgemäß in die Kompetenz der Unternehmen fallen und sich einer verbindlichen Regelung entziehen.

als „Managementinstrumente“ sind diese
Konzepte ethisch und
politisch brisant

Die praxisnahen Konzepte „korporativer Ethik“, welchen wir uns in diesem Kapitel zuwenden, entpuppen sich dabei aber – entgegen ihrem Selbstverständnis – als durchaus *politische* Konzepte. Fragen betrieblicher Selbststeuerung, der Rolle des Unternehmens als „Bürger“ und seiner Verantwortung gegenüber der Gesellschaft sind nicht nur als privatwirtschaftliche, unter-

nehmensinterne Reaktionen auf veränderte oder fehlende gesetzliche Rahmenbedingungen und entsprechende gesellschaftliche Erwartungen zu sehen. Sie sind vielmehr Teil und Ausdruck eines veränderten institutionellen Arrangements zwischen Unternehmen, Politik und Zivilgesellschaft an der Wende ins dritte Jahrtausend (vgl. dazu auch die Kapitel II.2 und II.3). Unternehmen wird darin, angesichts ihrer wachsenden Macht und fehlender verbindlicher Regulative, nicht nur zunehmende Verantwortung, sondern zunehmend auch die Rolle des gesellschaftlichen „Problemlösers“ zugetraut.

Die Einschätzungen dieser neuen, *politischen* Rolle von Unternehmen, die sich in den Schlagworten praxisnaher Unternehmensethik ausdrückt, gehen auseinander. Sie reichen von euphorischer Aufbruchstimmung in eine „New Economy of corporate citizenship“ (ZADEK 2001 : 10) über die Würdigung eines damit assoziierten „angloamerikanischen“ Politikmodells (vgl. HABISCH ET AL. 2008 : 7) oder auch abwartende Ambivalenz angesichts des möglichen Nutzens dieser Schlagworte „in the hands of critics of corporate behaviour faced with political systems highly vulnerable to corporate lobbying“ (CROUCH 2011 : 134), bis hin zu skeptischeren Stimmen gerade auch jenseits des Atlantiks, die im politischen Anspruch von Unternehmen ein undemokratisches „Ablenkungsmanöver“ von „richtiger Politik“ beklagen (vgl. REICH 2007 : 168f., BARBER 2007 : 292ff.) oder Konzepte wie *Corporate Social Responsibility* gar als „Oxymoron“ (vgl. BAKAN 2005 : 109), d. h. als Widerspruch in sich selbst begreifen: „They do not ... change the corporation’s fundamental institutional nature: its unblinking commitment to its own self-interest.“ (ebd. : 50)

Aus einer Position des pragmatischen Optimismus bringt John G. Ruggie, Harvard-Professor und UN-Sonderbeauftragter für Unternehmen und Menschenrechte, die Ambivalenz dieser neuen Situation auf den Punkt:

„[B]usiness has created a single global economic space; but we lack adequate social or political means to govern that space. [...] Ironically, nobody is better positioned or has greater capacity to play the lead role today than business itself.“ (RUGGIE 2004 : 1, 3)

Ruggie sieht also gar keine andere Wahl, als Unternehmen unter den Bedingungen einer transnationalen Wirtschaft ohne effektiven transnationalen Ordnungsrahmen (bzw. ohne politischen Willen in diese Richtung) eine ihrer Macht entsprechende – auch politische – Verantwortung zuzuschreiben. Die drei Ebenen dieses unternehmerischen Beitrags, die er dabei unterscheidet – „Accountability“, „Social Capacity Building“ und „Rule Making“ (vgl. ebd. 4ff) – decken sich übrigens inhaltlich ziemlich genau mit den hier vorgestellten Konzepten der *Corporate Social Responsibility/Sustainability*, des *Corporate Citizenship* und der *Corporate Governance*.

Wird wenden uns diesen Konzepten nun zu. Dabei wird jeweils zunächst ein gängiges, durch maßgebliche institutionelle Akteure propagiertes „*Mainstream*-Verständnis“ vorgestellt und anschließend mit einem unternehmensethisch „erweiterten Verständnis“ kontrastiert.

die Konzepte sind
Ausdruck einer
neuen, ambivalenten
politischen Rolle von
Unternehmen

3 Ebenen, 2 Seiten
des Verständnisses
der neuen gesellschaftlichen
Rolle von Unternehmen ...

2.1 Die Konzepte, ihre Bedeutung und Umsetzung

Im folgenden Kapitel werden wir versuchen auszuloten, wie weit diese Konzepte geeignet sind, die für sie vorgesehene Rolle auszufüllen. Die gängigen „Mainstream-Versionen“ dieser Konzepte – so viel kann vorweg schon verraten werden – scheinen nur bedingt dazu geeignet. Deshalb werden hier auch jeweils dissidente, unternehmensethisch erweiterte Lesarten der behandelten Konzepte zur Sprache kommen.

Sie sollen erstens klar machen, dass die *Bedeutung* der Konzepte – etwa was die *gesellschaftliche Verantwortung* oder die *Nachhaltigkeit* eines Unternehmens umfassen soll – nicht ein für alle Mal feststeht, sondern vielmehr Gegenstand einer laufenden öffentlichen Auseinandersetzung ist – und auch sein soll.

So gesehen kann man hier auch von unterschiedlichen „Diskursen“ sprechen, in denen sich - in Abhängigkeit von der Durchsetzungsfähigkeit der daran Beteiligten - bestimmte Auffassungen (Definitionen, Assoziationen, Rechtfertigungen) von Begriffen jeweils Geltung verschaffen. Dass die *Mainstream*-Auffassungen *Mainstream*-Auffassungen sind, hat ja nicht unbedingt damit zu tun, dass sie die besseren Argumente hätten, sondern dass sie von maßgeblichen Institutionen – Unternehmensverbänden, Forschungseinrichtungen, Unternehmensberatungen usw. – definiert und propagiert werden (vgl. II.3).

Zudem sollen durch eine solche erweiterte Darstellung die Voraussetzungen und unternehmensethischen Implikationen dieser Konzepte klar werden. Beispielsweise werden wir genauer betrachten, worin die „Bürgerpflichten“ eines *Corporate Citizen* bestehen könnten, und was eine *Corporate Governance* beinhalten sollte, um aus unternehmensethischer Sicht eine tragfähige und legitime Unternehmenspolitik zu ermöglichen. Wie wir sehen werden, kommt es in dieser erweiterten Diskussion der Konzepte letztlich auch zu Überschneidungen bei den Adressaten und Instrumenten. Jedes dieser Konzepte – *Bürgerschaft*, *Selbststeuerung*, *Verantwortung* und *Nachhaltigkeit* – lässt sich nämlich grundsätzlich zu einer umfassenden Unternehmensethik erweitern. So gesehen handelt es sich also lediglich um unterschiedliche, mehr oder weniger erhellende *Aspekte* einer praxisnahen Unternehmensethik.

Das vorliegende Kapitel geht in seiner Systematik aber von den *Mainstream*-Auffassungen aus, welche sich idealtypisch¹ aus den Positionen der maßgeblichen institutionellen Akteure rekonstruieren lassen. Diese *Mainstream*-Konzepte werden dabei jeweils als *begrenzte* Antworten auf unterschiedliche „moralische Krisen“ und veränderte Rahmenbedingungen aufgefasst. Das Aufkommen von *Corporate Governance* etwa lässt sich als unmittelbare Reaktion auf eine Häufung von Finanzskandalen darstellen, *Corporate Social Responsibility* hingegen als Antwort auf Kritik an den sozialen und ökologischen Folgen der Geschäftspolitik. *Corporate Citizenship* hingegen versteht sich wesentlich als „Rückkehr“ der Unternehmen in die Gesellschaft.

Diese *Mainstream*-Auffassungen bilden damit jeweils die Grundlage für die hier versuchte, idealtypische Abgrenzung der besprochenen Konzepte. Zu jedem dieser Konzepte werden zentrale Instrumente identifiziert, welche ihre praktische Stoßrichtung und Bandbreite verdeutlichen sollen. Abschließend werden die unterschiedenen Konzepte hinsichtlich ihrer typischen Instru-

jeder dieser „Diskurse“ veranschaulicht einen *Aspekt* der Unternehmensethik

Mainstream-Konzepte sind Antworten auf „moralische Krisen“

¹ Eine „idealtypische“ Begriffsbestimmung versucht, die theoretisch als wesentlich erachteten Merkmale eines Phänomens in zugespitzter und konsistenter Form – modellhaft – auf den Punkt zu bringen. In Wirklichkeit werden die hier unterschiedenen Konzepte sehr häufig unscharf, unterschiedlich und zuweilen auch synonym verwendet. Die hier vorgenommene Unterscheidung will – auf Basis vorangegangener Versuche (vgl. insbes. CARROLL 1991; BESCHORNER 2005; POMMERENING 2005; HISS 2006 – einen Beitrag zur begrifflichen Klärung, Orientierung und Reflexion leisten.

mente, Adressaten und Normen als unterschiedliche *Ebenen* praxisnaher Unternehmensethik in einem Modell zusammen gefasst und zueinander in Beziehung gesetzt. Daraus soll ein umfassendes und konsistentes Bild – eine „kognitive Landkarte“ – der praxisnahen Unternehmensethik entstehen, das sich auch grafisch veranschaulichen lässt. Dieses Modell soll – aufbauend auf anderen Gliederungsversuchen (vgl. Fußnote 1) – in erster Linie dazu dienen, etwas Ordnung in den Diskurs praxisnaher Unternehmensethik mit ihren schillernden Begriffen zu bringen. Letztlich soll damit ein differenziertes, reflektiertes Verständnis der verschiedenen Konzepte und ihres Orts im Universum der praxisnahen Unternehmensethik grundgelegt werden.

2.2 Corporate Citizenship. Zwischen strategischem Engagement und Bürgersinn

Das Konzept der *Corporate Citizenship* markiert im Wortlaut den vielleicht deutlichsten politischen Anspruch aller drei hier behandelten Konzepte. In seiner *Mainstream*-Konzeption bezeichnet es allerdings ein eher metaphorisches „bürgerschaftliches Engagement“ von Unternehmen, welches sich in strategischer Absicht gesellschaftlicher Probleme im Umkreis des Unternehmens – über seine eigentliche Geschäftstätigkeit hinaus – annimmt. Ein unternehmensethisch erweitertes Konzept umfasst hingegen auch unbedingte republikanische Bürgerpflichten gegenüber der „öffentlichen Sache“.

2.2.1 Die *Mainstream*-Konzeption der *Corporate Citizenship*

Corporate Citizenship wurde Anfang der 1980er in den von Wirtschaftskrise, Austeritätspolitik und wachsender sozialer Ungleichheit gezeichneten USA zum geflügelten Wort. Unternehmen erkannten damals die Notwendigkeit strategischer Investitionen in Bildungseinrichtungen, um ihren Bedarf nach qualifizierten Arbeitskräften sicherzustellen (vgl. HABISCH 2003 : 42), sich gleichzeitig aber auch als „gute Bürger“ zu rehabilitieren. *Corporate Citizenship* steht damit von Anbeginn für lösungsorientiertes *Issues-Management*, zugleich aber auch im Kontext eines umfassenden *Public Affairs-Management*, das sich um die Sondierung gesellschaftspolitischer Trends, um ein verbessertes soziales „Standing“ der Unternehmen (vgl. SPETH 2008 : 285), v. a. aber um die Bearbeitung der Schnittstelle zwischen Politik, Wirtschaft und Gesellschaft kümmert.

„Tue Gutes und rede darüber!“ – dieser doppelte Imperativ aufgeklärten Eigeninteresses passt damit vielleicht auf *Corporate Citizenship* besser als auf alle anderen hier besprochenen Konzepte. Es zielt auf die Lösung gesellschaftlicher Probleme abseits des Kerngeschäfts und tut das auch möglichst öffentlichkeitswirksam. Was dieses „bürgerschaftliche Engagement“, wie es im Deutschen meist wiedergegeben wird, von traditionellen paternalistischen Ansätzen unternehmerischer Philanthropie oder von Mäzenatentum unterscheiden soll, ist die ausdrückliche und primäre *strategische Absicht*, die damit verknüpft wird (vgl. etwa HABISCH ET AL. 2008 : 4ff). Bestimmungsmerkmal von *Corporate Citizenship* und zugleich das *Fundament* des damit assoziierten neuen institutionellen Arrangements zwischen Markt, Staat und Gesellschaft ist der „wechselseitige Nutzen“, der sich aus strategischen Partnerschaften und „Investitionen“ für alle Beteiligten ergeben soll: „Win-Wins“ sind das Rückgrat der komplexen, dynamischen Ordnung dieser „New Economy of corporate citizenship“ (vgl. ZADEK 2001 : 10, FETZER 2004 : 254, HABISCH ET AL. 2008 : 13 – vgl. ausführlich Kap. II.3).

Strategischer *Eigennutz* löst damit als ausdrückliches Motiv die *Menschenliebe* ab und soll

CC zwischen „Issues“
und „Public Affairs“

„Tue Gutes und rede
darüber!“ ...

die Effektivität dieser neuartigen Gemeinwohlorientierung sicherstellen. *Corporate Citizenship* unterscheidet sich aber auch darin von traditioneller Philanthropie, dass sie nicht allein finanzielle Unterstützung leistet, sondern Ressourcen und Kompetenzen des Unternehmens einsetzt (vgl. die Instrumente im Anschluss) und damit auch eine effektivere und effizientere Lösung gesellschaftlicher Probleme verspricht als andere Akteure – einschließlich Staat und NGOs (vgl. SEITZ 2001 : 128, PORTER/KRAMER 2002 : 6f, HABISCH ET AL. 2008 : 8).

Halten wir fest: *Corporate Citizenship* bezeichnet in der *Mainstream*-Variante die strategisch motivierte Lösung gesellschaftlicher Probleme abseits vom Kerngeschäft. Auf diesem kleinsten gemeinsamen Nenner gibt es lediglich unterschiedliche Meinungen über die „richtige“ Strategie – genauer gesagt über die Auswahl geeigneter „Investitionsobjekte“. Vermehrt werden hier neben vorwiegend marketingorientierten Ansätzen – etwa durch Unterstützung sozialer Initiativen oder Kooperationen mit NGOs – Ansätze einer „zweiten Generation“ des *Corporate Citizenship* propagiert, welche sich durch strategische Investitionen in den „Wettbewerbskontext“ des Unternehmens auszeichnen und dadurch unmittelbar dessen Wettbewerbsfähigkeit und die gesellschaftliche Entwicklung am Standort verbessern sollen (vgl. SEITZ 2001; PORTER/KRAMER 2002, 2006). Diese Konzeption hat v. a. im Kontext der Debatte um *Global Corporate Citizenship* und unternehmerische Entwicklungshilfe Bedeutung erlangt (vgl. etwa ICEP/CODESPA 2008).

... strategisch und abseits des Kerngeschäfts

Auch wenn dabei die Problematik der Bereitstellung öffentlicher Güter aus strategischen Motiven nur unzureichend gewürdigt wird, zeichnet sich in der neueren *Mainstream*-Debatte um *Corporate Citizenship* ein klarerer Bezug zum Kerngeschäft (z. B. durch Investitionen in den eigenen Absatzmarkt oder den eigenen Arbeitskräftebedarf) und auch in Richtung einer ordnungspolitischen Mitverantwortung ab – auch wenn diese ausdrücklich auf strategische und konventionelle Aspekte (z. B. Schutz von Eigentumsrechten und des freien Wettbewerbs) beschränkt bleibt (vgl. PORTER/KRAMER 2002).

Trotz dieser aktuellen Tendenzen bezeichnet *Corporate Citizenship* damit in seinem *Mainstream*-Verständnis nach wie vor „das gesamte koordinierte, einer einheitlichen Strategie folgende und über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehende Engagement eines Unternehmens zur Lösung gesellschaftlicher Probleme.“ (WESTEBBE/LOGAN 1995 : 7) Es geht dabei in der Praxis meist um ein strategisches, an konkreten Projekten festzumachendes „bürgerschaftliches Engagement“ abseits des Kerngeschäfts. Der Bürgerstatus des Unternehmens wird dabei kaum ernsthaft reflektiert und bleibt metaphorisch.

CC ist im *Mainstream* eigennütziges Engagement für soziale Belange, mit fraglichem „Bürgerstatus“

2.2.2 Die erweiterte Konzeption der *Corporate Citizenship*

Ansätze einer erweiterten *Corporate Citizenship* gehen von einem tieferen, *republikanisch* geprägten Verständnis von Bürgerrechten und Bürgerpflichten aus und knüpfen daran weitergehende *unternehmensethische* Forderungen. Das besprochene *Mainstream*-Verständnis wird ausdrücklich als „begrenzte Sichtweise“ charakterisiert (vgl. CRANE/MATTEN 2004 : 61). Begründet wird das u. a. damit, dass das Konzept lediglich auf strikt freiwillige „Tugendpflichten“ anstelle von „Rechtspflichten“ im Kantschen Sinne Bezug nehme (vgl. ebd., FETZER 2004 : 255).

„Citoyen“ oder „Bourgeois“?

Ein grundlegender Unterschied der erweiterten Konzeption zu diesem „begrenzten“ *Mainstream*-Verständnis besteht darin, dass „Citizenship“ in einem politisch-liberalen Verständnis als eindeutig „nicht-ökonomischer Begriff“ definiert wird (vgl. ULRICH 2002 : 274). Die politische Rolle als BürgerIn entzieht sich aus dieser Sicht strategischen Eigennutzmotiven. Die/der „CitoyenNe“ wird paradigmatisch der/m „BourgeoisE“, der/m privatwirtschaftlichen BesitzbürgerIn gegenüber gestellt (vgl. ebd. 283).

Die bürgerlichen Rechte oder Freiheiten von Unternehmen gehen – nach einhelliger Meinung – über den Schutz des Privateigentums, das Recht, sich wirtschaftlich frei zu betätigen, ihre wirtschaftlichen Interessen wahrzunehmen und in diesem Sinne aktiv auf die Gesellschaft einzuwirken, nicht hinaus (vgl. POMMERENING 2005 : 20f., MAAK/ULRICH 2007 : 38f.). Politische Teilnahmerechte oder sozio-ökonomische Teilhaberechte für Unternehmen entbehren dagegen jeder rechtlichen und moralischen Grundlage. „Korporativen Akteuren“ stehen damit keine Bürgerrechte zu. Angesichts ihrer realen Gestaltungsmacht sollen sie aber die Politik als „Garant“ der Bürgerrechte und -freiheiten von Individuen aktiv unterstützen: „Corporate Citizenship describes the corporate function for administering citizenship rights for individuals.“ (CRANE/MATTEN 2004 : 69)

keine Bürgerrechte,
nur Pflichten ...

Damit sind wir auch schon bei den erweiterten „Rechtspflichten“, welche sich für Unternehmen als „Corporate Citizens“ namhaft machen lassen. Häufig vergessen, zählt dazu ganz wesentlich die Bürgerpflicht, als „brave StaatsbürgerIn“ rechtschaffene Gesetze auch dort einzuhalten, wo Verstöße nicht – oder in wirtschaftlich nicht ausreichend abschreckendem Ausmaß – sanktioniert werden (vgl. FETZER 2004 : 254f., HISS 2006 : 36ff.). Ein wesentlicher Aspekt dieser Pflichten „braver StaatsbürgerInnen“ ist das Gebot, seine Steuern zu zahlen. Angesichts der Tatsache, dass die relative Steuerlast von Unternehmen und Vermögen in dem Maße sinkt, wie Bekenntnisse zum *Corporate Citizenship* zahlreicher werden, ist das sicherlich ein bedenkenswerter Einwurf in die Debatte.

... wie zum Beispiel:
„Steuern zahlen!“

An diese Verpflichtung zur prinzipiellen Gesetzestreue knüpft sich die Rolle als „aktiv mitverantwortlicher politischer Akteur“ (FETZER 2004 : 256). Diese Verpflichtung fällt eigentlich in den Bereich der sogenannten „zweiten Stufe“ der Unternehmensethik. Sie sieht, über die unmittelbare Verantwortung für die unternehmerische Wertschöpfung hinaus, auch eine mittelbare „ordnungspolitische Mitverantwortung“ vor – nicht nur für die „Spielzüge“, sondern für die „Spielregeln“ selbst (vgl. ULRICH 2002 : 287, HOMANN 1999). „Bürgersinn“ oder „republikanisches Ethos“ in diesem erweiterten, normativen Sinne beinhaltet also die aktive Mitverantwortung für die „öffentliche Sache“, die *Res publica*.

aktive
Mitverantwortung für
die „öffentliche
Sache“ ...

Bürgersinn erschöpft sich demnach nicht in der privatwirtschaftlichen, strategischen Verfolgung eigener Interessen. Er zeigt – in den Worten Peter Ulrichs, der den wohl umfassendsten Entwurf einer „republikanischen Wirtschaftsbürgerethik“ vorgelegt hat – ein „ordo-liberales Engagement in Richtung einer ... lebensdienlichen Marktwirtschaft“ (ULRICH 2002 : 287f.). Dieses „republikanische Ethos“ spiegelt sich nach Ulrich auch in der unternehmerischen Wertschöpfung wider. Ihr Kern ist die freiwillige „Selbstbindung“ im Sinne eines selbstbegrenzten legitimationsfähigen Gewinnstrebens (vgl. ebd. : 286f).

... auf Basis
freiwilliger
„Selbstbindung“

Die erweiterte Konzeption der *Corporate Citizenship* kann also die Grundlage für eine verkürzte zweistufige Unternehmensethik liefern – auch wenn ihre Voraussetzungen und Forderungen von einem einigermaßen „realitätsfernen Politikideal“ gekennzeichnet sein mögen (vgl. FETZER 2004 : 257). Trotzdem liefert die erweiterte Konzeption eine wichtige Grundlage für ein tieferes Verständnis der Rolle der „civil corporation“ und sie offenbart, dass die *Mainstream*-Konzeption von *Corporate Citizenship* als strategisches „bürgerschaftliches Engagement“ für das Gemeinwesen in Wahrheit nur einen begrenzten und verhältnismäßig geringen – und nicht einmal den wichtigsten – Teil der Bürgerpflichten eines *Corporate Citizen* ausmacht.

Corporate Citizenship
stellt Fragen nach
legitimen Rechten
und Pflichten von
Unternehmen neu

2.2.3 Instrumente der *Corporate Citizenship*

Im Folgenden listen wir als Ergänzung zu den eben gemachten Bemerkungen eine Reihe von Instrumenten und praktischen Maßnahmen auf, die ein *Corporate Citizen* – aus begrenzter

und erweiterter Konzeption – zur Wahrnehmung seiner Bürgerpflichten einsetzen kann (vgl. im Folgenden DRESEWSKI 2004 : 21f).

- Unternehmensspenden (*Corporate Giving*) umfassen über das Spenden von Geld und Sachmitteln hinaus auch das kostenlose Überlassen von Leistungen, Produkten, Ressourcen, Know-How und Logistik.
- Unternehmensstiftungen (*Corporate Funding*) mit gemeinnützigem oder mildtätigem Stiftungszweck widmen sich u. a. der Förderung von sozialen, kulturellen, pädagogischen und wissenschaftlichen Einrichtungen und Leistungen.
- Sozialsponsoring (*Social Sponsoring*) als spezielles Marketinginstrument unterstützt – als Geschäft auf Gegenseitigkeit – gemeinnützige Einrichtungen *direkt* finanziell und soll damit neue Kommunikationskanäle sowie verbesserte Reputation für das Unternehmen sichern.
- Zweckgebundenes Marketing (*Cause Related Marketing*) bietet eine *indirekte* finanzielle Unterstützung eines sozialen Anliegens durch den Kauf eines Produkts – in umgekehrter Richtung, aber mit vergleichbarer Absicht und Wirkung wie beim Sponsoring.
- Gemeinnütziges Arbeitnehmerengagement (*Corporate Volunteering*) bezeichnet das ehrenamtliche Engagement bzw. die Investition von Zeit und Know-How von MitarbeiterInnen für gemeinnützige Anliegen im Namen und durch Unterstützung des Unternehmens in und außerhalb der Arbeitszeit.
- Personalüberlassungen (*Secondments*) bezeichnen die zeitweise Freistellung von MitarbeiterInnen zur Nutzung ihrer Zeit und ihres Know-Hows z. B. in NGOs oder gemeinnützigen Organisationen.
- Gemeinwesen-Joint-Venture (*Community Joint-Venture, Public Private Partnership* oder *Cross- bzw. Multi-Sector-Partnerships*) bezeichnet die zeitweise Kooperation von Unternehmen mit zivilgesellschaftlichen und/oder öffentlichen Einrichtungen mit gemeinnütziger Zielsetzung.
- Soziale Auftragsvergabe (*Social Commissioning*) bezeichnet eine geschäftliche Beziehung zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Einrichtungen (wie z. B. sozial-ökonomische Betriebe oder Behinderteneinrichtungen) als Dienstleister und Zulieferbetriebe mit dem weiteren Ziel der Unterstützung dieser Einrichtungen.
- Soziales Lobbying (*Social Lobbying*) bezeichnet den Einsatz von Kontakten und Einfluss des Unternehmens für die Anliegen gemeinnütziger Organisationen oder allgemeine soziale Ziele.
- Risiko-Philanthropie (*Venture Philanthropy*) bezeichnet die Investition von Risiko-Kapital in Projekte gemeinnütziger Organisationen.

Zu diesen vielfältigen, konventionellen Instrumenten des *Corporate Citizenship Mix* im Sinne der *Mainstream*-Konzeption eines „bürgerschaftlichen Engagements“ kommen aus *erweiterter* Sicht noch folgende *Formen individueller und kollektiver Selbstbindung*.

- Verhaltenskodizes übersetzen die in einem Unternehmensleitbild niedergelegten Werte und Ziele in handlungsleitende Normen für das Unternehmen und seine MitarbeiterInnen.
- Branchenstandards sind kollektive Verhaltenskodizes, welche von Unternehmen einer Branche akkordiert werden.

2.3 Corporate Governance. Zwischen Share- und Stakeholder-Orientierung

Corporate Governance bezeichnet *allgemein* jedwedes Rahmenwerk zur Steuerung von Unternehmen durch verbindliche oder freiwillige prinzipienbasierte Verpflichtungen, welche Transparenz, Kontrolle und die Mitbestimmung durch bestimmte Anspruchsgruppen vorsehen, um damit die Wirtschaftlichkeit, Rechtmäßigkeit und Legitimität unternehmerischer Entscheidungen zu gewährleisten.

im Kern steht die Frage der Rechenschaft und der Konstituenten der Unternehmenspolitik

In seiner *Mainstream*-Konzeption umfasst *Corporate Governance* primär Maßnahmen freiwilliger Selbststeuerung im Rahmen einer *Shareholder*-orientierten Unternehmenspolitik. In erster Linie geht es dabei darum, das Vertrauen der AnlegerInnen und einen steten Kapitalfluss zu gewährleisten. Ein unternehmensethisch *erweitertes* Konzept sieht dagegen eine weitergehende Rechenschaftspflicht und die systematische, dialogische Berücksichtigung der Interessen aller Anspruchsgruppen (*Stakeholder*) vor. Damit soll v.a. moralische Legitimität der Unternehmenspolitik – im Gegenzug für die Gewährung einer „gesellschaftlichen Betriebslizenz“ – sichergestellt werden.

2.3.1 Die *Mainstream*-Konzeption der *Corporate Governance*

Das Konzept der *Corporate Governance* im heute gängigen *engen* Begriffsverständnis wurde erstmals Mitte der 1980er Jahre im Rahmen der US-amerikanischen Unternehmensrechtsdebatte geläufig. In den 1990er Jahren wurde die Debatte von amerikanischen Investmentfonds auf die internationale Agenda gesetzt. 1999 verabschiedete die *OECD* schließlich die erste Fassung ihrer *Grundsätze der Corporate Governance*, welche angesichts der Finanzskandale von *Enron* (2001), *WorldCom* (2002) und *Parmalat* (2003) – auf Antrag der Minister der *OECD*-Länder – überarbeitet und 2004 in einer erweiterten Fassung beschlossen wurden (vgl. OECD 2004).

die wachsende Bedeutung von *Corporate Governance* ist Ausdruck einer „Governance-Krise“

Aus selbem Anlass war 2002 in den USA der sogenannte *Sarbanes-Oxley Act* beschlossen worden. Der *SOX* gilt mit seinen verschärften Bestimmungen zur Transparenz, Kontrolle und Trennung zwischen Unternehmensführung und -aufsicht als ein weiterer Meilenstein und internationaler Anknüpfungspunkt in der Entstehung eines Regelwerks der *Corporate Governance* (vgl. MAAK/ULRICH 2007 : 214ff). Zahlreiche nationale Initiativen wie die *Corporate Governance Kodizes* in Österreich und Deutschland oder der *Swiss Code of Best Practice* in der Schweiz, allesamt 2002 beschlossen, sowie eine entsprechende „Modernisierungsrichtlinie“ der *Europäischen Kommission* (vgl. EUROPÄISCHE KOMMISSION 2003) sind gleichermaßen als Ausdruck und unmittelbare Reaktion auf eine tief empfundene „Governance-Krise“ zu sehen (vgl. auch MAAK/ULRICH 2007 : 209f.)

Gemeinsam ist all diesen Instrumenten – sie werden inhaltlich im Anschluss besprochen – das zentrale Ziel der Bewältigung „moralischer Risiken“ im Kontext der *Principal-Agent*-Problematik. Diese Problematik gewinnt zunehmende Bedeutung mit der Trennung von Management und Eigentum insbesondere bei Unternehmen im Streubesitz. Sie ist gekennzeichnet durch Interessenskonflikte, Informations- und Machtasymmetrien zwischen diesen, aber durchaus auch zwischen anderen AkteurInnen:

Corporate Governance soll „moralischer Risiken“ minimieren, Vertrauen wieder herstellen

„Manager, die nicht streng kontrolliert wurden und keinen eigenen Ehrenkodex entwickelten, haben über Verträge und Scheinverträge mit eigenen Unternehmen Vermögen entwendet, Verwandte und Freunde trotz fehlender Qualifikation mit einflussreichen Stellen und Einkommen versorgt. [...] Selbst die externen Kontrol-

leure, die Betriebsprüfer, haben ein eigenes finanzielles Interesse. Sie leben von den Prüfungsaufträgen und wollen und müssen die Entscheidungsträger, die diese Aufgabe vergeben, zufrieden stellen.“ (SELL 2004 : 8)

Die „Governance-Krise“ brachte also auch erstmals Interessenskonflikte und unsaubere Praktiken von Rating- und Wirtschaftsprüfungsagenturen ans Licht. Die *International Federation of Accountants (IFAC)* reagierte darauf mit einem entsprechenden *Code of Ethics* (2002) und auch der *Sarbanes-Oxley Act* sieht entsprechende Bestimmungen zur verschärften Kontrolle von Rating- und Wirtschaftsprüfungsagenturen vor. Diese Maßnahmen haben sich indes – angesichts der „Subprime-Krise“ als Auslöser der internationalen Finanz- und Wirtschaftskrise seit 2008, und angesichts der fragwürdigen Bonitäts-Ratings einzelner Staaten im Kontext der „Euro-Krise“ seit 2010 – als begrenzt wirksam erwiesen.

Corporate Governance hat also angesichts einer „Governance-Krise“ an Bedeutung gewonnen, und sie fokussiert insbesondere auf die *Principal-Agent*-Problematik. Zur Entschärfung dieser Problematik sehen etwa die *Grundsätze* der *OECD* (vgl. OECD 2004; SELL 2004) entsprechende Maßnahmen vor, wie z. B.

- die Klärung und Trennung der Verantwortlichkeiten von Aufsichts- („Board“), Regulierungs- und Vollzugsinstanzen,
- den Schutz und die erleichterte Ausübung von Aktionärsrechten,
- die Gleichbehandlung verschiedener, privater und institutioneller AnlegerInnen,
- die Möglichkeit der Berücksichtigung der Interessen anderer Stakeholder-Gruppen,
- die transparente Offenlegung insbesondere der Vermögens-, Ertrags- und Finanzlage, Eigentumsverhältnisse und Strukturen der Unternehmensführung und
- die Klärung der Pflichten des Aufsichtsorgans („Board“) gegenüber dem Unternehmen und den AktionärInnen.

OECD-Grundsätze
zur Corporate
Governance

Die Grundsätze der *OECD* sind als Empfehlungen an ihre Mitgliedsstaaten gedacht, um besonderen nationalen Rechtslagen und Unternehmensverfassungen genügend Freiraum zu geben. Der *Österreichische Corporate Governance Kodex* (vgl. ÖACG 2002) sieht entsprechend einige zusätzliche oder konkretere Bestimmungen vor, wie z. B.

- die Klärung des Zusammenwirkens zwischen Vorstand und Aufsichtsrat (als Teile des zweistufigen „Boards“),
- die jeweiligen Kompetenzen und Verantwortlichkeiten von Vorstand und Aufsichtsrat,
- die Vergütung des Vorstands,
- die Mitbestimmung von ArbeitnehmerInnen und ihrer Vertretung im Aufsichtsrat,
- den Lösung von Interessenskonflikten und die Vermeidung von Insider-Geschäften,
- die Berichterstattung über die Erfüllung des Kodex im Geschäftsbericht,
- die Konformität von Rechnungslegung und Abschlussprüfung mit internationalen Standards und
- die erweiterte Berichterstattung über „wesentliche finanzielle & nicht-finanzielle Risiken“ im „Konzernlagebericht“.

der Österreichische
Corporate
Governance Kodex

Beim *Österreichischen Corporate Governance Kodex* handelt es sich – wie bei vergleichbaren Kodizes in anderen Ländern – um ein Instrument der *freiwilligen Selbstregulierung* von Unternehmen. Zwar sind seit 2004 Unternehmen des *Prime Market* und mit dem *Unternehmensrechts-Änderungsgesetz* von 2008 (URÄG 2008) *alle* an der Wiener Börse notierten Unternehmen verpflichtet, eine Erklärung zur „Corporate Governance“ zu machen. Allerdings gibt es keinerlei Sanktionen bei Nichteinhaltung und einige der Bestimmungen sind sehr individuell auslegbar. Nach dem Prinzip „Comply or Explain“ sind Unternehmen lediglich angehalten, transparent über die Erfüllung oder Nicht-Erfüllung des Kodex Rechenschaft zu geben.

die ethische
Problematik wird
reduziert auf ein
Management
„moralischer Risiken“

Insgesamt lässt sich die *Mainstream*-Konzeption der *Corporate Governance*, wie sie konkret in den genannten Normenkatalogen zum Ausdruck kommt, als Antwort auf eine „Governance-Krise“ interpretieren, welche im Kontext der *Principal-Agent*-Problematik gedeutet wird. Die ethische Problematik „guter Geschäftsführung“ wird reduziert auf ein Management des „moralischen Risikos“, welches die Trennung von Leitungs-, Aufsichts- und Finanzierungsfunktionen für eine effiziente Unternehmensführung birgt.

Corporate
Governance
kodifiziert im
Mainstream die
neo-klassische
Auffassung
gesellschaftlicher
Unternehmensverant-
wortung

Entsprechend bleibt die Konzeption fast ausschließlich auf die Klärung und Durchsetzung der Verantwortung des Managements gegenüber den AktionärInnen beschränkt. Dahinter steckt die Annahme, dass durch die Wahrung der Interessen der *Shareholder*, welche den effizienten Einsatz von Vermögenswerten erfordert, letztlich indirekt auch den übrigen *Stakeholder*-Gruppen des Unternehmens und damit dem Gemeinwohl am besten gedient sei (vgl. SELL 2004 : 6f., SUNDARAM/INKPEN 2004). Insofern könnte man sagen, die *Mainstream*-Konzeption der *Corporate Governance* kodifiziert die konventionelle, (neo-)liberale Auffassung gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung, wie sie im berühmten Diktum Milton Friedmans zum Ausdruck kommt: „The social responsibility of business is to increase its profits.“ (FRIEDMAN 1970 : 32, vgl. auch Kapitel II.1)

2.3.2 Die erweiterte Konzeption der *Corporate Governance*

Corporate Governance umfasst grundsätzlich viel mehr als die Wahrung der Rechte der EigentümerInnen im Sinne einer legalen und wirtschaftlichen Unternehmenspolitik. Die *Mainstream*-Konzeption der *Corporate Governance* beschränkt sich dabei bewusst auf jene Akteure und Verantwortungsbeziehungen, die unmittelbar für die Kapitalbeschaffung und -verwertung maßgeblich sind und vom Unternehmen im eigenen Interesse – in Form einer freiwilligen Selbstverpflichtung – wahrgenommen werden. *Deskriptiv* betrachtet, umfasst *Corporate Governance* aber weit mehr als diese enge Sichtweise:

„Corporate Governance beschreibt, wie Unternehmen in der Gesellschaft organisiert und geführt werden und stellt dabei die Rolle und die Aufgabenverteilung der Unternehmensbeteiligten dar. Diese sind, neben den Eigentümern und dem Management, die Kreditgeber, die Mitarbeiter, die Wirtschaftsprüfung und Aufsichtsgremien sowie die von Unternehmensentscheidungen betroffene weitere Öffentlichkeit. Unternehmen werden auf der Basis der gesetzlichen Grundlagen eines Gemeinwesens geführt (z.B. Aktiengesetz, Steuergesetze, Umweltschutzbestimmungen etc.). Diese sind damit Teil einer Corporate Governance.“ (Sell 2004 : 2)

VertreterInnen einer *normativen* Konzeption der *Corporate Governance* knüpfen an ein solches, erweitertes Verständnis an, welches neben den *Shareholdern* auch noch andere *Stakeholder*-Gruppen als maßgebliche Akteure der Unternehmenspolitik benennt. Sie bezeichnen

die *Mainstream*-Konzeption als „enge“ *Corporate Governance*, von welcher sich eine „weite“, unternehmensethisch fundierte Konzeption abheben soll (vgl. MAAK/ULRICH 2007 : 210):

„Die Governancefrage sollte nicht auf ein Principal-Agent-Problem reduziert werden, da gute Unternehmensführung und -steuerung letztlich an ihrer *Gesellschaftsdienlichkeit* zu messen ist, wie sie heute zunehmend die kritische Öffentlichkeit einfordert. Diesen Orientierungshorizont auf Shareholder-Value-Orientierung zu verengen, ist nicht die Lösung, sondern gerade ein Teil des Problems der aktuellen Governance-Krise.“

KritikerInnen halten die *Mainstream*-Konzeption für einen Ausdruck der „Governance-Krise“

KritikerInnen halten die „enge“ *Mainstream*-Konzeption der *Corporate Governance* also nicht nur für unzureichend, sondern für problematisch. Sie teilen nicht die Auffassung, dass durch die Wahrung der Interessen der *Shareholder* – gewissermaßen von „unsichtbarer Hand“ – eine „gesellschaftsdienliche“ Ausrichtung der Unternehmenspolitik sichergestellt würde. Sie befürchten vielmehr, dass diese durch eine verstärkte *eindimensionale* Ausrichtung an den Interessen der KapitalgeberInnen sogar konterkariert werden könnte. Robert B. Reich, der – wie wir gesehen haben (vgl. Kapitel II.3) – wenig von politischen Avancen der Unternehmen hält, sieht sogar einen offenen Zielkonflikt zwischen *Corporate Governance* und *Corporate Social Responsibility*: „[T]he move toward improved corporate governance makes companies *less* likely to be socially responsible.“ (REICH 2007 : 8)

Aus einer unternehmensethisch erweiterten Sicht soll dieser potenzielle Zielkonflikt durch eine *Erweiterung* der *Shareholder*-orientierten *Mainstream*-Konzeption zur sogenannten „*Stakeholder-Governance*“ gelöst werden (vgl. MAAK/ULRICH 2007 : 220ff). *Erweitert* werden sollen damit zugleich das Grundprinzip der Gewaltenteilung und die Legitimationsbasis der Unternehmenspolitik. Erreicht werden soll das durch eine systematische und dialogische Berücksichtigung der Interessen der sogenannten „*Stakeholder*“ eines Unternehmens.

die *Governance* wird auf die betrieblichen *Stakeholder* erweitert

Unter den betrieblichen *Stakeholdern* oder „Anspruchsgruppen“ versteht die Unternehmensethik nach einer klassisch gewordenen Definition von R. Edward Freeman allgemein „any group or individual who can affect, or is affected by, the achievement of a corporation’s purpose.“ (FREEMAN 1984 : 46) Darunter fallen grundsätzlich nicht nur natürliche Personen (z. B. ArbeitnehmerInnen, AnrainerInnen, KundInnen), sondern auch juristische Personen (Institutionen, Organisationen wie NGOs oder der Staat), die jeweils auch als „repräsentative“ *Stakeholder* für jene auftreten können, die nicht imstande sind, ihre Ansprüche selbst zu vertreten. dazu gehören etwa „die Natur“, Tiere, zukünftige Generationen oder Unmündige.

ernstgemeiner Dialog mit betrieblichen Anspruchsgruppen sichert moralische Legitimität ...

Die unternehmensethische Fassung des *Stakeholder*-Begriffs ist bewusst inklusiv gehalten. Anspruchsgruppen sollen nicht primär – wie im strategischen *Stakeholder Management*-Ansatz – nach Maßgabe ihrer *Durchsetzungsmacht* und ihres potenziellen (negativen) Einflusses auf das Unternehmen berücksichtigt werden, sondern nach Maßgabe ihrer *Betroffenheit* und der *moralischen Legitimität* ihrer Ansprüche (vgl. etwa THIELEMANN 2008 : 241). Ziel eines solchen „echten Stakeholder-Dialogs“ ist demnach nicht allein oberflächliche Akzeptanz oder ein effizientes Risikomanagement zur kurzfristig möglichst friktionsfreien Durchsetzung unternehmerischer Entscheidungen, sondern die kommunikative Klärung der Legitimität dieser Ansprüche und ihre Abwägung im Dialog aller *Stakeholder*.

... und notwendige Ressourcen für langfristig erfolgreiches Wirtschaften

Dieser ernstgemeinte Dialog soll langfristig die „gesellschaftliche Betriebslizenz“ des Unternehmens sichern und darüber hinaus auch organisationale Lerneffekte und den Aufbau von erfolgskritischem „Sozialkapital“ (z. B. in Form von Vertrauen, Loyalität, Konformität) in den Beziehungen des Unternehmens bewirken. Hinter diesem Ansatz eines „echten Stakeholder-

Dialogs“ steht das diskursethische Grundprinzip (vgl. Kapitel I), dass sich eine *umfassend vernünftige* – und damit auch moralisch richtige – Lösung von Zielkonflikten im Prozess einer „idealen Sprechsituation“ herausstellt, in der nicht Macht und Interesse, sondern allein „der eigentümlich zwanglose Zwang des besseren Arguments und das Motiv der kooperativen Wahrheitssuche“ herrschen sollen (vgl. HABERMAS/LUHMANN 1971 : 137).

Im Zusammenhang mit der *Stakeholder Governance* gibt es nun durchaus reale Versuche, sich diesem Idealzustand anzunähern. Während im *Mainstream*-Modell der *Corporate Governance* lediglich eine *treuhänderische* Wahrnehmung von *Stakeholder*-Interessen durch das Management – als Bestandteil des Risiko-Managements – empfohlen wird, ist zum Beispiel die in Österreich oder Deutschland verpflichtende Vertretung von ArbeitnehmerInnen im Aufsichtsrat großer Unternehmen ein wichtiger Baustein eines „Koalitionsmodells“ der *Stakeholder Governance*. Eine umfassende *Stakeholder Governance* erfordert allerdings darüber hinaus die systematische Einbindung weiterer Anspruchsgruppen, z. B. durch die Institutionalisierung eines *Stakeholder Advisory Board* in den *Governance*-Strukturen des Unternehmens (vgl. MAAK/ULRICH 2007 : 222).

Grundlegend stellt sich die Frage, wie sich legitime Ansprüche der *Stakeholder* im Tagesgeschäft und in den operativen Abläufen des Unternehmens wirksam und langfristig verankern lassen. Ein wichtiger Anknüpfungspunkt tut sich hier zur sogenannten „Governance-Ethik“ auf, die wir bereits im Kapitel II.1 kennengelernt haben (vgl. etwa WIELAND 1999, 2001). Im Brennpunkt dieses unternehmensethischen Ansatzes steht die Institutionalisierung „moralischer Anreizstrukturen“ auf Unternehmensebene. Sie sollen moralisch erwünschtes Verhalten der MitarbeiterInnen im Unternehmen ermöglichen, fördern und im Konfliktfall absichern. Ein solches betriebliches „Wertemanagementsystem“ – bestehend aus einem Verhaltenskodex und darauf aufbauenden Managementregeln und -systemen – soll damit eine erweiterte *Corporate Governance* in der Organisationsstruktur und -kultur, und damit auch im Tagesgeschäft, verbindlich verankern. Wichtig ist dabei im Sinne der effektiven Umsetzung dieses Programms, dass dabei auch „integritäts- und verantwortungsförderliche Strukturen“ geschaffen werden (vgl. MAAK/ULRICH 2007 : 221), welche nicht bloße *Compliance*, also die Befolgung von Regeln bei den MitarbeiterInnen erzwingen, sondern deren Verständnis für diese Regeln und darauf aufbauend integriertes Handeln fördern (vgl. BESCHORNER 2008 : 84).

2.3.3 Instrumente der *Corporate Governance*

Im Kontext der *Mainstream*-Konzeption der *Corporate Governance* lassen sich zusammenfassend folgende Instrumente nennen:

- Governance-Strukturen, welche die Richtlinien von *Corporate Governance Kodizes* operationalisieren,
- Unternehmensberichte, welche den Richtlinien der *Corporate Governance Kodizes* entsprechend transparent und wahrheitsgetreu berichten, einschließlich der Informationen zur Erfüllung und Nicht-Erfüllung dieser Richtlinien („comply or explain“),
- Lageberichte, welche darüber hinaus – etwa entsprechend den Bestimmungen des österreichischen *Rechnungslegungsänderungsgesetzes* (ReLÄG 2004) und einer entsprechenden ministerial beauftragten *Leitlinie* (vgl. BROM ET AL. 2008) – wesentliche nichtfinanzielle Leistungsindikatoren, insbesondere zu Umwelt- und ArbeitnehmerInnenbelangen beinhalten, und

Ansätze einer „Stakeholder-Governance“ in der Praxis ...

... und in der Theorie der „Governance-Ethik“

- Stakeholder- und Risiko-Management, welches systematisch die Interessen einflussreicher Stakeholder-Gruppen erhebt und bearbeitet.

Aus Sicht einer *erweiterten* Konzeption der *Corporate Governance* lassen sich zusammenfassend folgende Instrumente nennen:

- Strukturen der Stakeholder Governance bzw. ein institutionalisierter „echter Stakeholder-Dialog“, welcher die Unternehmenspolitik auf eine breitere Legitimationsbasis stellt,
- Umwelt-, Sozial- oder Nachhaltigkeitsberichterstattung, welche über finanzielle Kennzahlen hinaus Aufschluss über die ökologische, soziale oder „dreifache Bilanz“ eines Unternehmens gibt, und
- Wertemanagementsysteme, welche auf Basis eines Verhaltenskodex Stakeholder-Ansprüche als Managementprinzipien im operativen Tagesgeschäft institutionalisieren.

2.4 *Corporate Social Responsibility*. Zwischen Freiwilligkeit und Verantwortung

Der Begriff der *Corporate Social Responsibility* hat in der praxisnahen unternehmensethischen Debatte wohl die weiteste Verbreitung gefunden. Es handelt sich dabei – das sei vorausgeschickt – auch um das umfassendste der hier besprochenen Konzepte: *CSR*, wie das Konzept in seiner abgekürzten Form geläufig ist, betrifft *prinzipiell* das Kerngeschäft, bezieht auch die Wertschöpfungskette und unterschiedliche *Stakeholder*-Interessen mit ein, umfasst ökonomische, soziale und ökologische Aspekte unternehmerischer Verantwortung und soll damit insgesamt – über gesetzlich verpflichtende Vorschriften hinausgehend – den Beitrag der Unternehmen zu einer „nachhaltigen Entwicklung“ sicherstellen.

Diese umfassende Sicht einer gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen *beyond compliance* kann grundsätzlich als der kleinste gemeinsame Nenner der Debatte angesehen werden. Und damit unterscheidet sich *Corporate Social Responsibility* auch in seiner *Mainstream*-Variante – wenigstens idealtypisch – deutlich von den weitaus enger gefassten Konzepten der *Corporate Citizenship* und der *Corporate Governance*.

Die *Mainstream*-Konzeption von *CSR* bleibt allerdings über dieses grundsätzliche Bekenntnis hinaus vage und unverbindlich, was die *Wahrnehmung* dieser gesellschaftlichen Verantwortung angeht. Als freiwillige Selbstverpflichtung wird *CSR* dabei ausdrücklich auf jene Verantwortungsbereiche beschränkt, welche sich auch rentieren. Die *Mainstream*-Konzeption entspricht damit hinsichtlich ihrer Begründung und Begrenzung dem „Business Case“-Ansatz, den wir in Kapitel II.3 kritisch besprochen haben. Die erweiterte Konzeption von *CSR* geht dagegen von einer unbedingten *moralischen* Verantwortung von Unternehmen in vielen Belangen aus und fordert verbindliche Normen, Transparenz und Kontrolle, um durch *CSR beyond compliance* wirksam soziale und ökologische Standards zu heben. Diese erweiterte Konzeption repräsentiert damit sozusagen den „Moral Case“ von *CSR*.

Corporate Social Responsibility ist – auch im *Mainstream* – das umfassendste der besprochenen Konzepte

Mainstream- und erweiterte Konzeption unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Auffassung von „Verantwortung“

2.4.1 Die *Mainstream*-Konzeption der *Corporate Social Responsibility*

Die öffentliche Debatte über eine gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen ist beileibe kein Phänomen der jüngsten Zeit. Insbesondere in den USA, einem Land mit traditionell schwacher ArbeiterInnenbewegung und liberaler Kapitalismuskritik, ist die Debatte seit dem

Zweiten Weltkrieg – aus gegebenen Anlässen – immer wieder aufgeflammt (vgl. etwa LEVITT 1958; FRIEDMAN 1962, 1970; HODGES 1966). In Europa wurde die Frage in der Praxis bis in die jüngere Zeit kaum selbstständig diskutiert, sondern wurde als untergeordneter Aspekt von unternehmerischem Paternalismus und im Kontext des neo-korporatistisch institutionalisierten Interessengegensatzes zwischen Arbeit und Kapital „sozialpartnerschaftlich“ abgehandelt. Auch wenn diese Geschichte die heutige Debatte noch maßgeblich beeinflusst: Die aktuelle Debatte unterscheidet sich von allen vorangegangenen Debatten um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen zunächst einmal schon dadurch, dass sie *global* geführt wird, und dass auch ihre Problematik global ist.

die aktuelle Debatte
um CSR hat ihre
eigene Geschichte ...

An der Wurzel der heutigen praxisnahen Debatte um CSR stehen also – als Folge der Profitkrise des binnenwirtschaftlich orientierten Nachkriegsmodells ab den frühen 1970ern – jene Entwicklungen, die wir heute landläufig als „Globalisierung“ bezeichnen: eine erneut expansive Ausrichtung des weltwirtschaftlichen Reglements, eine selektive Liberalisierung und Deregulierung des Welthandels, eine „Neue Internationale Arbeitsteilung“ und schließlich auch eine zunehmende Machtverschiebung von Nationalstaaten zu transnational agierenden Konzernen und vom Industrie- zum Finanzkapital.

Schon Ende der 1970er Jahre formulierten angesichts der sich abzeichnenden Folgelasten dieser Entwicklungen *OECD* (1976) und *ILO* (1978) erste Verhaltensregeln für multinational agierende Unternehmen. Die 1980er waren insbesondere in den USA von einer ersten, weitgehend folgenlosen Konjunktur von „business ethics“ und selbstauferlegten individuellen Verhaltens- und Ethikkodizes geprägt. In den 1990ern entstanden dann die ersten vergleichbaren ökologischen, sozial-ethischen und Nachhaltigkeits-Standards zur freiwilligen Dokumentation, Bewertung und Zertifizierung von Produkten, Standorten und Unternehmen – die prominentesten darunter: der Sozialmanagementstandard SA8000, die Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung der *Global Reporting Initiative* – *GRI* oder die Umweltmanagementstandards nach *EMAS* und *ISO14000*.

... und sie ist eine
Folge der Kritik an
„gesellschaftlicher
Verantwortungslosigkeit“ der
Unternehmen

Die Umwälzungen von Wirtschaft, Staat und Gesellschaft, der Wegfall des Systemgegensatzes, Umwelt-, Dritte-Welt- und Technikfolgen-Problematik, die wachsende Kritik an einer neo-liberalen Globalisierung und ihren Nutznießern (epochal der „Battle of Seattle“), und nicht zuletzt erhöhte soziale und ökologische Sensibilität von KonsumentInnen und InvestorInnen veranlassten *ILO* (2000) und *OECD* (2000) schließlich zu Neuauflagen ihrer Verhaltensregeln und die *UNO* (2000) zum Abschluss eines *Global Compact* mit einigen der weltgrößten Konzerne.

Während in den Minister- und Beamtenkonferenzen der *Welthandelsorganisation* weitere Schritte zur Deregulierung und Privatisierung der globalen Ökonomie gesetzt wurden, welche weitgehend Menschenrechte, soziale Gerechtigkeit und Arbeitsschutz außer Acht lassen, Umweltschutzmaßnahmen als Handelshemmnisse definieren und allgemein die Einflussmöglichkeiten nationaler Regierungen auf die Wirtschaftspolitik gegenüber transnationalen Konzernen einschränken, starteten zeitgleich erste Initiativen auf supra- und nationaler Ebene, welche „nachhaltige Entwicklung“ (vgl. *EUROPÄISCHE KOMMISSION* 2001; *VEREINTE NATIONEN* 2002; *ÖSTERREICHISCHE BUNDESREGIERUNG* 2002) und „gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen“ (vgl. *EUROPÄISCHE KOMMISSION* 2001, 2002, 2006; *CSR-AUSTRIA* 2003) sicherstellen sollten.

Die *Mainstream*-Konzeption der *Corporate Social Responsibility* kann also zunächst – ähnlich wie die beiden anderen hier besprochenen Konzepte – als eine Reaktion auf zunehmende öffentliche Kritik, auf einen drohenden Vertrauensverlust in Unternehmen, Wirtschaftssystem und Politik, sowie auf zivilgesellschaftliche Forderungen nach Re-Regulierung von internationa-

len Finanz-, Güter- und Dienstleistungsmärkten und nach einer „Wiedereinbettung“ von Unternehmen in ihre gesellschaftlichen Umwelten verstanden werden.

Unmittelbarer Anlass dafür, dass *Corporate Social Responsibility* um die Jahrtausendwende Fahrt aufnahm, waren auch hier wiederum illegitime oder skandalöse Praktiken von Unternehmen, die sich in der öffentlichen Wahrnehmung – informiert durch globale NGOs, Satelliten-TV und Internet – immer mehr zu einer „moralischen Krise“ der Konzerne verdichteten. Auch die Probleme, die dabei ans Licht kamen, hatten in irgendeiner Form mit der Globalisierung zu tun: entweder mit globalen Lieferketten oder globalen Umweltproblemen, in jedem Fall aber mit global – wie in einem Freiraum – agierenden Konzernen.

Skandale bestärkten den Eindruck einer „moralischen Krise“ globalen Ausmaßes

Die Versenkung des Öltanks „Brent Spar“ durch *Shell*, der Skandal um *Nikes* ausbeuterisches *Sweatshop*-Sourcing, die lange Jahre schwelende Rundum-Kritik an den Vergehen des globalen *Fastfood*-Multis *McDonald's* an Mensch, Natur und Kultur und nicht zuletzt die Neuaufbauung der traditionellen Kritik am Pharma- und Agro-*Business* durch die Gentechnik-Problematik – all diese Fälle stehen zeichenhaft am Beginn der Debatte um *Corporate Social Responsibility*, wie wir sie heute kennen.

Wenn CSR damit ursprünglich als Reaktion der Unternehmenswelt auf Kritik und eine moralische Legitimitätskrise gesehen werden kann, so ist es doch auch wichtig zu sehen, dass das Konzept in jenem „besitzanzeigenden“ Verständnis, wie es einleitend beschrieben wurde, von den Unternehmen und ihren Interessenvertretungen selbst propagiert wurde. In Österreich wurde „CSR“ beispielsweise Ende 2002 von der *Industriellenvereinigung* selbst in die Diskussion gebracht (vgl. FRIESL 2008 : 9) – und zwar ausdrücklich als „Modell der Unternehmen“ (ebd. : 69). Auf europäischer Ebene erwies sich die CSR-Politik der *Europäischen Kommission* – in enger Abstimmung mit europäischen Unternehmenslobbyverbänden wie *UNICE* oder *CSR Europe* – als richtungsweisend für die Entwicklung des Themas. Auf diese politische Problematik haben wir bereits in Kapitel II.3 im Zusammenhang mit der Verbreitung des sogenannten „Business Case“ von CSR hingewiesen. Wir werden gleich im Anschluss – im Zusammenhang mit der erweiterten Konzeption von *Corporate Social Responsibility* – nochmals darauf zu sprechen kommen.

ursprünglich eine Forderung, hat sich CSR im *Mainstream* bald zu einem „unternehmensgetriebenen“ Konzept verwandelt

An dieser Stelle soll zunächst der Unterschied der *Mainstream-Konzeption der Corporate Social Responsibility* zu den benachbarten Konzepten der *Corporate Citizenship* und der *Corporate Governance* herausgearbeitet werden. Die wohl meist zitierte Definition von CSR stammt aus dem sogenannten „Grünbuch“ der *Europäischen Kommission* zur Thematik. Sie definiert *Corporate Social Responsibility*

„... als Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehung mit den Stakeholdern zu integrieren. Sozial verantwortlich handeln heißt nicht nur, die gesetzlichen Bestimmungen einhalten, sondern über die bloße Gesetzeskonformität hinaus „mehr“ investieren in Humankapital, in die Umwelt und in die Beziehungen zu anderen Stakeholdern.“ (EUROPÄISCHE KOMMISSION 2001 : 8)

Diese Definition aus dem *Grünbuch* ist – zusammen mit der schon im Titel einer Kommunikation von 2002 ausgedrückten Konzeption als „Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung“ (vgl. EUROPÄISCHE KOMMISSION 2002) – nach wie vor zentraler Ausgangspunkt der Debatte. *CSR* bezieht demnach in seiner *Mainstream-Konzeption* folgende Elemente und Dimensionen einer gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen prinzipiell ein:

CSR tangiert (anders als CC) auch das Kerngeschäft und (anders als CG) auch soziale und ökologische Belange

- Bezug zum Kerngeschäft: Die Verantwortung soll sich v. a. auf die eigentliche Geschäftstätigkeit und ihre Folgen erstrecken.
- Verantwortung für Wertschöpfungskette: Die Verantwortung für das Kerngeschäft soll prinzipiell auch vor- und nachgelagerte Prozesse mit einschließen.
- Berücksichtigung der Interessen von Stakeholdern: Neben den Interessen der *Shareholder* sollen auch jene anderer, marktlicher und nicht-marktlicher, Anspruchsgruppen berücksichtigt werden.
- Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung: In das unternehmerische Zielsystem sollen neben ökonomischen (u. a.) auch ökologische und soziale Belange integriert werden.

Bezugnehmend auf diese vier formalen Grundprinzipien lässt sich *Corporate Social Responsibility* somit – in seinem *Mainstream*-Verständnis – eindeutig als das umfassendste der hier besprochenen Konzepte kennzeichnen. Im Gegensatz zu *Corporate Citizenship* steht hier die Verantwortung für die eigentliche Geschäftstätigkeit im Zentrum (vgl. auch POMMERENING 2005). Im Gegensatz zum Konzept der *Corporate Governance* werden hier ausdrücklich auch ökologische und soziale Belange und die Interessen aller betrieblichen *Stakeholder* genannt.

Insbesondere der letzte Punkt – der Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung – trägt indes womöglich zur begrifflichen Verwirrung mit dem Konzept der *Corporate Sustainability* oder der „betriebliche Nachhaltigkeit“ bei.

In der Tat werden *CSR* und *Corporate Sustainability* heute meist synonym verwendet, was sich auch darin ausdrückt, dass zwischen CSR- und Nachhaltigkeitsberichten kein ersichtlicher Unterschied gemacht wird. Darüber hinaus zählt das sogenannte „Drei-Säulen-Modell“ nachhaltiger Entwicklung (vgl. dazu näher Kapitel II.1) heute – neben dem *Produktlinien-* oder *Life Cycle-*Modell und dem *Stakeholder-*Modell – zu den gängigsten Modellen, *Corporate Social Responsibility* als „ganzheitlichen“ Ansatz zu visualisieren. In der folgenden Abbildung 2.1 sind diese drei Modelle – mit dem „Drei-Säulen-Modell“ in der Mitte – skizziert dargestellt.

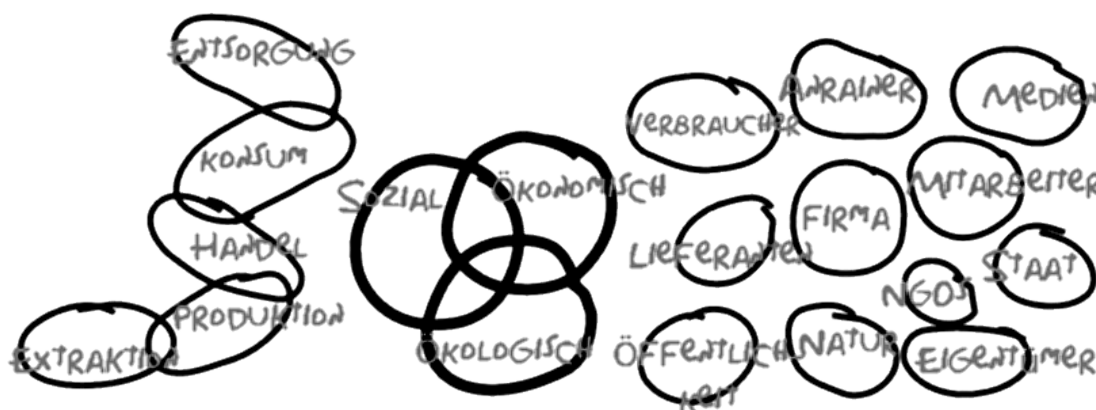


Abbildung 2.1: Modellsammlung zur Betrachtung von *Corporate Social Responsibility*

CSR und Corporate Sustainability werden heute meist synonym verwendet

Wie ersichtlich, beinhaltet *Corporate Social Responsibility* im „Drei-Säulen-Modell“ auch eine *soziale* Dimension (im Nachhaltigkeitsmodell die sogenannte „*Corporate Social Sustainability*“). Dieser Gleichklang trägt ebenso zur begrifflichen Verwirrung bei wie der Umstand, dass in der deutschen Übersetzung des *Grünbuchs* und weiterer Kommunikationen der *Europäischen Kommission* stets von einer „*sozialen* Verantwortung der Unternehmen“ die Rede ist. In der österreichischen Debatte wurde dagegen schon recht früh *CSR* ausdrücklich als „*gesellschaftliche*

Verantwortung von Unternehmen“ übersetzt, um damit ein umfassenderes Verständnis deutlich zu machen (vgl. CSR-AUSTRIA 2003 : 4; FRIESL 2003 : 48). Seither ist aber im deutschsprachigen Raum – nicht zuletzt durch die Vermarktung von CSR als „Managementinstrument“ – ohnehin fast nur mehr die englische Bezeichnung, vorzugsweise als Kürzel *CSR*, in Gebrauch – auch wenn der umfassendere Bedeutungsgehalt damit nicht notwendigerweise mit vermittelt wird.

In der englischsprachigen Debatte selbst wurde angesichts möglicher Missverständnisse – allerdings erfolglos – versucht, eine begriffliche Unterscheidung zwischen „social“ und „societal responsibility“ einzuführen, wobei letztere „covers all dimensions of a company’s impact on, relationships with and responsibility to society as a whole.“ (ANDRIOF/MCINTOSH 2001 : 15) Wie wir gesehen haben, deckt die heute gängige Konzeption von *Corporate Social Responsibility* diesen Bedeutungsgehalt ab. Um dennoch Missverständnissen hinsichtlich einer engen Begriffsdeutung vorzubeugen, ist im englischsprachigen Raum immer häufiger schlicht von *Corporate Responsibility* die Rede.

Corporate Social Responsibility, *Corporate Sustainability* und *Corporate Responsibility* werden damit heute in der praxisnahen Debatte weitgehend synonym verwendet, wobei *CSR* in Europa – von höchster politischer Ebene gefördert – die weiteste Verbreitung gefunden hat. Gleichzeitig weist diese Austauschbarkeit der Konzepte aber auch darauf hin, dass ihre Bedeutung offenbar recht beliebig ist.

Tatsächlich soll das Gesagte nicht darüber hinweg täuschen, dass *Corporate Social Responsibility* in der Praxis noch sehr häufig viel enger – eher schon in der Nähe der zuvor besprochenen Konzepte – verstanden und v. a. umgesetzt wird. *CSR-Preise* und *Rankings* sind ein gutes Beispiel dafür, dass der Begriff häufig zur Auszeichnung von Unternehmen oder Einzelprojekten verwendet wird, welche mit dem umfassenden Verständnis – v. a. dem Bezug zum Kerngeschäft – recht wenig gemeinsam haben.

Im Grunde aber hängt diese Problematik damit zusammen, dass *Corporate Social Responsibility* – neben seinen vier Grundprinzipien – v. a. auch durch eine prinzipielle *Beliebigkeit* gekennzeichnet ist. Durch die Konzeption als strikt „freiwillige Selbstverpflichtung“ reduziert sich *CSR* damit häufig auf Dinge, welche außerhalb der eigentlichen Geschäftstätigkeit liegen (wie bei *Corporate Citizenship*) oder sie „managt“ *Stakeholder*-Interessen nur so weit, als diese den Interessen der *Shareholder* entgegen stehen könnten (wie bei *Corporate Governance*).

Genau an diesem Punkt nun – im Prinzip der *Freiwilligkeit* – unterscheidet sich die besprochene *Mainstream*-Konzeption von einem unternehmensethisch *erweiterten* Konzept der *Corporate Social Responsibility*. Die folgende Diskussion dieser Position schließt an die Ausführungen zur Kritik am „Business Case“ in Kapitel II.3 an.

2.4.2 Das erweiterte Konzept der *Corporate Social Responsibility*

VertreterInnen eines *erweiterten CSR*-Konzepts – das sind typischerweise NGOs und Gewerkschaften, aber auch WirtschaftsethikerInnen – teilen vier der Grundprinzipien des *Mainstream*-Konzepts: den Bezug zum Kerngeschäft, die Verantwortung für die Wertschöpfungskette, die Berücksichtigung der *Stakeholder*-Interessen und die integrierte Betrachtung sozialer, ökologischer und ökonomischer Ziele. Was das fünfte Grundprinzip – die *freiwillige* Wahrnehmung dieser Verantwortung über geltende gesetzliche Bestimmungen hinaus – angeht, herrscht allerdings Uneinigkeit.

KritikerInnen halten *Corporate Social Responsibility* im Sinne einer strikt freiwilligen Selbstverpflichtung – trotz des Umfangs der angesprochenen *Kann*-Bestimmungen – für ein letztlich

„CSR“ hat – propagiert durch Unternehmen und Politik – die weiteste Verbreitung gefunden

... und dabei an Verbindlichkeit verloren

CSR bezeichnet im *Mainstream* eine strikt „freiwillige Selbstverpflichtung“

die *erweiterte* Konzeption kritisiert eine „freiwillige Verantwortung“ – wie umfangreich immer – als Widerspruch in sich

beliebiges, wenig vertrauenswürdigen und auch ethisch fragwürdiges Konzept, insofern *Verantwortung* als Zuschreibung sich immer in einer Beziehung realisiert, worin sich eine fundamentale Verbindlichkeit ausdrückt – eine „freiwillige Verantwortung“ ist so gesehen ein Widerspruch in sich (vgl. UNGERICH ET AL. 2008 : 27).

Konkret wird befürchtet, dass durch eine beliebige Verwendung von CSR als „Marke“ ohne klar definierten Inhalt die Öffentlichkeit getäuscht, von den realen Problemlagen eines Unternehmens abgelenkt und letztlich auch notwendige gesetzliche Bestimmungen ausgehöhlt oder verhindert werden könnten (vgl. dazu näher die politische Kritik am „Business Case“, Kap. II.3).

CSR als Bezeichnung für ein Managementinstrument, aber bspw. auch für Auszeichnungen, Rankings oder die erweiterte Berichterlegung müsste bestimmten Mindestanforderungen genügen, um die Gefahr irreführender *PR*-Maßnahmen unter dem Banner „CSR“ zu verhindern und somit verantwortlich wirtschaftende Unternehmen, aber auch das CSR-Konzept selbst zu schützen.

Die Forderungen gehen also in Richtung einer „Verbindlichkeit in der Unverbindlichkeit“, d. h. *Corporate Social Responsibility* soll als grundsätzlich freiwilliges *Managementinstrument* von legitimem öffentlichem Interesse ...

- gewissen sozialen und ökologischen Mindeststandards genügen,
- deren Erfüllung transparent, überprüfbar und zertifizierbar sein soll,
- um damit verantwortlich wirtschaftende Unternehmen vor Trittbrettfahrern zu schützen,
- Unternehmen zur Verbesserung ihrer „gesellschaftlichen Performance“ anzureizen
- und so letztlich soziale und ökologische Standards effektiv zu heben.

Als begleitende Maßnahmen dazu werden u. a. auch die Schaffung von „CSR-Zertifikaten“ oder -Gütesiegeln angeregt und die Verantwortung der öffentlichen Hand angemahnt, durch Förderungen oder auch eine sozial und ökologisch korrekte Beschaffungspolitik verantwortlich wirtschaftende Unternehmen direkt zu bevorzugen.

Einem entsprechenden ordnungspolitischen Rahmen – insbesondere in Form von „soft laws“, welche den Bereich *beyond compliance* durch Informations-, Offenlegungspflichten oder Zertifizierungen regulieren (vgl. etwa DE SCHUTTER 2008) – wird damit eine zentrale Rolle bei der wirkungsvollen Institutionalisierung von CSR gegeben. Umgekehrt sieht die erweiterte Konzeption von CSR aber auch – als zweistufige Unternehmensethik (siehe Kap. II.1)– eine ordnungspolitische Mitverantwortung seitens der Unternehmen vor. Diese sollen aktiv – etwa durch Branchenabkommen oder entsprechende Anforderungen im *B2B*-Bereich – zur effektiven Hebung von Standards beitragen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass erweiterte und *Mainstream*-Konzeption sich zwar nicht hinsichtlich der *Bereiche* der Verantwortung unterscheiden, allerdings hinsichtlich der *normativen Grundlage* jener Verantwortung. Während für die *Mainstream*-Konzeption der „Business Case“ – also ein entsprechender *Return on Investment* – das Definitionszentrum bildet (vgl. Kap. II.3), lässt sich die erweiterte Konzeption als „Moral Case“ kennzeichnen: Sie beruht auf bestimmten *materialen* Normen (wie Menschenrechten oder grundlegenden ArbeiterInnenrechten, Tierschutzbestimmungen, Umweltauflagen usw.), welche im Sinne einer gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen *bedingungslos* einzuhalten sind.

gefordert wird mehr
„Verbindlichkeit in der
Unverbindlichkeit“ ...

... durch Schaffung
von Rahmen-
bedingungen zur
effektiven Hebung
von Standards durch
freiwillige
Selbstverpflichtungen

„Business Case“ vs.
„Moral Case“

2.4.3 Instrumente der *Corporate Social Responsibility*

Es gibt eine ganze Reihe von Instrumenten, welche Unternehmen unterstützen sollen, *CSR* in einer umfassenden Weise umzusetzen. Generell besteht ein gewisses Naheverhältnis der *Mainstream*-Konzeption mit formalen oder *Prozessstandards*, welche v. a. die Art oder die Richtung der Realisierung sozialer und ökologischer Ziele regeln, während VertreterInnen einer erweiterten Konzeption eher *materiale* Standards befürworten, welche konkrete Normen (wie z. B. maximale Zahl der Überstunden, *living wage*, Tierhaltungsnormen) als Zielvorgaben festsetzen.

Keines dieser Instrumente ist „perfekt“. Sie decken jeweils nur entweder den sozialen oder ökologischen Bereich ab, beziehen sich nur auf einen isolierten Standort oder ein Produkt, oder aber sie decken die meisten Bereiche ab, formulieren aber lediglich vage und unverbindliche Richtlinien für die Institutionalisierung von *CSR* im Unternehmen.

- Global Reporting Initiative GRI-Leitfaden (1997), von den Organisationen *CERES* und *UNEP* initiiertes *de facto*-Standard für die Nachhaltigkeitsberichterstattung, welcher allerdings nur den Umfang der Information, nicht die Erfüllung der Bestimmungen anzeigt
- SA 8000 (1997), von der Organisation *Social Accountability International* auf Basis u. a. der Kernarbeitsnormen der *Internationalen Arbeitsorganisation (ILO/IAO)* im Rahmen eines Multi-Stakeholder-Dialogs entwickelter materialer Standard, der Arbeitsbedingungen eines Standorts bewertet und extern zertifiziert werden kann
- Fairtrade-Gütesiegel (1997), von der internationalen Dachorganisation *Fairtrade Labeling Organizations International (FLO)* auf Basis nationaler Initiativen eingeführtes internationales Gütesiegel, welches Produkte nach materialen Kriterien für „fairen Handel“ auszeichnet und unabhängig überprüft wird
- UN Global Compact (1999), eine vom damaligen UN-Generalsekretär Kofi Annan initiierte Austauschplattform für soziales und ökologisches Handeln, basierend auf einem unverbindlichen Grundwertekatalog
- Accountability AA1000 (1999), von der britischen Agentur *AccountAbility* entwickelter Rahmen für selbstbestimmte und transparente Organisationsentwicklung
- OECD Guidelines for MNEs (2000), ein Katalog empfohlener Verhaltensregeln für multinationale Unternehmen, welche die 31 Unterzeichnerstaaten fördern und überwachen sollen
- ISO 26000SR (2010), auf Initiative der „Internationalen Gemeinschaft der Normungsinstitute“ in einem Multi-Stakeholder-Prozess seit 2004 entwickelte „Guidance on Social Responsibility“, welche die Basis für einen international einheitlichen, eventuell zertifizierbaren Standard sein soll

Mainstream- und erweiterte Konzeption bevorzugen jeweils eher „formale“ oder „materiale“ Standards

2.5 Die „Ordnung des Diskurses“ praxisnaher Unternehmensethik

Abschließend sollen die in Abschnitt 2.4 vorgenommenen Differenzierungen in – auch grafisch – verdichteter Form dargestellt werden. Die grafische Darstellung beruht auf vorangegangenen Modellierungen der praxisnahen Unternehmensethik (vgl. CARROLL 1991; POMMERENING 2005; HISS 2006), geht aber darüber hinaus.

Das Modell ist als Zusammenstellung konzentrischer Kreise angelegt (siehe Abbildung 2.2). Je näher am Ursprung, desto verbindlicher die Normbasis des Konzepts, desto geringer aber gleichzeitig auch seine „Reichweite“ in die Gesellschaft. Eine relative große solche Reichweite kann aber – wie im Fall der *Corporate Citizenship*, verstanden als „bürgerschaftliches Engagement“ – mit sich bringen, dass dazwischen wichtige Bereiche im Zusammenhang mit dem Kerngeschäft ausgespart bleiben.



Abbildung 2.2: Verortung der Konzepte in einem Mehr-Ebenen-Modell praxisnaher Unternehmensethik

Mit dieser Darstellung soll also kein hierarchisches Verhältnis zwischen den Bereichen angedeutet werden. Der innerste, weiße Bereich der *Compliance* umfasst gesetzlich verpflichtende und sanktionierbare Normen. Auch wenn die hier besprochenen praxisnahen unternehmensethischen Konzepte *beyond compliance*, also über diesen Bereich hinausgehend angesiedelt sind, ist die Einhaltung von Gesetzen damit nicht ein weniger bedeutsamer Bereich der Unternehmensethik als alle anderen. Wie wir gehört haben, gehört es zu einem umfassenden Verständnis des Unternehmens als *Corporate Citizen* mindestens dazu, die Gesetze einzuhalten – z. B. indem es Steuern zahlt. Auch die Einhaltung von Gesetzen ist damit analytisch betrachtet „freiwillig“ in dem Sinn, dass die erwartete Sanktion (z. B. Strafkosten) bei Übertretung des Gesetzes mit

die Grenzen zwischen
den Ebenen sind
fließend ...

dem erwarteten Nutzen daraus gegengerechnet wird.

Der Bereich der *Corporate Citizenship* ganz außen kann so aber auch – entsprechend dem erweiterten Verständnis – als besonders weitgehende Form einer zweistufigen Unternehmensethik aufgefasst werden, welche eine klare ordnungspolitische Mitverantwortung und den aktiven Schutz von Menschen- und BürgerInnenrechten beinhaltet.

... aber CC und CG jeweils deutlich dem Prozess der Wertschöpfung vor- bzw. nachgelagert

Die grafische Darstellung beruht allerdings auf den *Mainstream*-Verständnissen der unterschiedenen Konzepte. In vereinfachter Form soll damit zum Ausdruck kommen, dass *Corporate Governance* und *Corporate Citizenship* jeweils dem eigentlichen *Prozess der Wertschöpfung vor- bzw. nachgelagert* sind, während *Corporate Social Responsibility* zentral exakt diesen *Wertschöpfungsprozess in vielschichtiger Weise in den Blick nimmt*. Es geht also bei *CSR* aus anderer Perspektive um die Frage der *Gewinnerwirtschaftung*, während die beiden anderen Konzepte jeweils auf besondere Art zentral die *Gewinnverwendung* ansprechen.

Die gestrichelten Linien zwischen den besprochenen Konzepten sollen signalisieren, dass die Grenzen zwischen diesen Modellebenen dennoch durchlässig sind. Bei der Besprechung der Instrumente haben wir z. B. gesehen, dass einige sowohl dem einen wie dem anderen Konzept zugerechnet werden können – je nachdem, ob die *Mainstream*- oder die erweiterte Konzeption herangezogen wird. Insgesamt soll damit im Modell ein komplementäres, ergänzendes Verhältnis der besprochenen Konzepte zum Ausdruck kommen. Gleichzeitig soll es aber ermöglichen, die Konzepte in ihrer Beziehung zueinander abzubilden und im praxisnahen Diskurs der Unternehmensethik einzuordnen. Die Ausführungen in den vorangegangenen Kapiteln sollten Sie befähigen, sich in diesem „Diskurs“ zurecht zu finden.

die Konzepte sind überschneiden und ergänzen sich zu einem umfassenderen Bild praxisnaher Unternehmensethik

Kontrollfragen

- Was ist unter der „Aneignung“ korporativer Ethik – im Gegensatz zu ihrer „Zuschreibung“ – zu verstehen?
- Welche sind die wesentlichen Merkmale der *Mainstream*-Konzeption von *Corporate Citizenship*?
- Worin unterscheidet sich die erweiterte Konzeption der *Corporate Citizenship* von der *Mainstream*-Konzeption?
- Welche sind die wesentlichen Merkmale der *Mainstream*-Konzeption von *Corporate Governance*?
- Worin unterscheidet sich die erweiterte Konzeption der *Corporate Governance* von der *Mainstream*-Konzeption?
- Welche sind die wesentlichen Merkmale der *Mainstream*-Konzeption von *Corporate Social Responsibility*?
- Worin unterscheidet sich die erweiterte Konzeption der *Corporate Social Responsibility* von der *Mainstream*-Konzeption?
- Worin unterscheiden sich die *Mainstream*-Konzeptionen von *Corporate Social Responsibility* und *Corporate Citizenship*?
- Worin unterscheiden sich die *Mainstream*-Konzeptionen von *Corporate Social Responsibility* und *Corporate Governance*?

Reflexionsfragen

- Halten Sie die vorgestellten Konzepte und Instrumente für geeignet, wirksam zur Verbesserung ökologischer und sozialer Standards beizutragen? Warum? Warum nicht?
- Denken Sie, dass Moral in den *Mainstream*-Konzeptionen noch einen Platz hat? Warum? Warum nicht?
- Wie könnte man *Corporate Social Responsibility* zu einem effektiven Managementinstrument mit sozialer und ökologischer „Dividende“ machen?
- Denken Sie, dass Managementinstrumente ausreichen, um die anstehende globalen Probleme zu lösen, bzw. wovon hängt ihr Erfolg letztlich ab?

Literaturverzeichnis

- ANDRIOF, J./MCINTOSH, M. (2001): Introduction, in: ANDRIOF, J./MCINTOSH, M. (Hrsg.), Perspectives on Corporate Citizenship, S. 13–24, Sheffield.
- BAKAN, J. (2005): The Corporation. The Pathological Pursuit of Profit and Power, London.
- BARBER, B. R. (2007): Consumed! Wie der Markt Kinder verführt, Erwachsene infantilisiert und die Demokratie untergräbt, München.
- BESCHORNER, T. (2005): Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship, Corporate Governance. Schillernde Begriffe und ihre Deutung, in: Ökologisches Wirtschaften, 3, S. 40–42.
- BESCHORNER, T. (2008): Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship: Theoretische Perspektiven für eine aktive Rolle von Unternehmen, in: BACKHAUS-MAUL, H./BIEDERMANN, C./NÄHRLICH, S./POLTERAUER, J. (Hrsg.), Corporate Citizenship in Deutschland. Bilanz und Perspektiven, S. 68–86, Wiesbaden.
- BROM, M./FREY, B./JASCH, C. (2008): Leitlinie zu wesentlichen nichtfinanziellen Leistungsindikatoren, insbesondere zu Umwelt- und ArbeitnehmerInnenbelangen, im Lagebericht, IÖW – Institut für Ökologische Wirtschaftsforschung, Wien.
- CARROLL, A. B. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, in: Business Horizons, July-August, S. 39–48.
- CRANE, A./MATTEN, D. (2004): Business Ethics. A European Perspective. Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization, Oxford.
- CROUCH, C. (2011): The Strange Non-Death of Neo-Liberalism, Cambridge.
- CSR-AUSTRIA (2003): CSR-Leitbild „Erfolgreich wirtschaften. Verantwortungsvoll handeln“, Wien.
- DRESEWSKI, F. (2004): Corporate Citizenship. Ein Leitfaden für das soziale Engagement mittelständischer Unternehmen, Berlin.
- EUROPÄISCHE KOMMISSION (2001): Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen – Grünbuch, Amt für amtliche Veröffentlichungen der EG, Brüssel.
- EUROPÄISCHE KOMMISSION (2002): Mitteilung der Kommission betreffend die soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung, [KOM(2002) 347], Brüssel.
- EUROPÄISCHE KOMMISSION (2003): Modernisierung des Gesellschaftsrechts und Verbesserung der Corporate Governance in der Europäischen Union – Aktionsplan, Brüssel, [MITTEILUNG DER KOMMISSION AN DEN RAT UND DAS EUROPÄISCHE PARLAMENT. KOM(2003) 284 endgültig].
- EUROPÄISCHE KOMMISSION (2006): Mitteilung der Kommission betreffend „Europäisches Bündnis für soziale Verantwortung der Unternehmen“ (IP/06/358), Brüssel.

- FETZER, J. (2004): Die Verantwortung der Unternehmung. Eine wirtschaftsethische Rekonstruktion, Gütersloh.
- FREEMAN, R. E. (1984): Strategic Management: A Stakeholder Approach, Boston.
- FRIEDMAN, M. (1962): Capitalism and Freedom, Chicago.
- 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. (2003): CSR Austria: den Ball ins Rollen bringen, in: corporAID Magazin, Dezember, S. 48.
- FRIESL, C. (2008): Erfolg und Verantwortung. Die strategische Kraft von Corporate Social Responsibility, Wien.
- HABERMAS, J./LUHMANN, N. (1971): Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie, Frankfurt am Main.
- HABISCH, A. (2003): Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland, Berlin.
- HABISCH, A./WILDNER, M./WENZEL, F. (2008): Corporate Citizenship (CC) als Bestandteil der Unternehmensstrategie, in: HABISCH, A./NEUREITER, M./SCHMIDPETER, R. (Hrsg.), Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager, S. 3–43, Berlin - Heidelberg.
- HISS, S. (2006): Warum übernehmen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung, Frankfurt am Main.
- HISS, S. B. (2005): Durch Reden zum Handeln?! Zur Rolle freiwilliger Unternehmensinitiativen bei der Verbreitung von Sozialstandards, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 6(2), S. 215–230.
- HODGES, L. G. (1966): Geschäft und Moral. Die soziale Verantwortung des Unternehmers, Wiesbaden.
- HOMANN, K. (1999): Relevanz der Ökonomik für die Implementierung ethischer Zielsetzungen, in: KORFF, W./ET AL. (Hrsg.), Handbuch der Wirtschaftsethik, Band 1, Gütersloh.
- ICEP/CODESPA (Hrsg.) (2008): Business and Poverty. Innovative Strategies for Global CSR, Wien.
- LEVITT, T. (1958): The Dangers of Social Responsibility, in: Harvard Business Review, 36(5), S. 41–50.
- MAAK, T./ULRICH, P. (2007): Integre Unternehmensführung. Ethisches Orientierungswissen für die Wirtschaftspraxis, Stuttgart.
- OECD (2004): Principles of Corporate Governance, Paris.
- POMMERENING, T. (2005): Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Eine Abgrenzung der Konzepte Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship.
- 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.

- REICH, R. B. (2007): *Supercapitalism. The Transformation of Business, Democracy and Everyday Life*, New York.
- RUGGIE, J. G. (2004): *Creating Public Value: Everybody's Business*, Frankfurt am Main, Address to Herrhausen Society.
- DE SCHUTTER, O. (2008): Corporate Social Responsibility European Style, in: *European Law Journal*, 14(2), S. 203–236.
- SEITZ, B. (2001): A Corporate Citizen's Strategy, in: HABISCH, A. (Hrsg.), *Corporate citizenship as investing in social capital*, S. 128–136.
- SELL, A. (2004): *Die Genesis von Corporate Governance*, Berichte aus dem Weltwirtschaftlichen Colloquium der Universität Bremen, Nr. 94, Bremen.
- SPETH, R. (2008): Corporate Citizenship als strategische Partnerschaften, Lobbying, Regierungsbeziehungen, in: BACKHAUS-MAUL, H./BIEDERMANN, C./NÄHRlich, S./POLTERAUER, J. (Hrsg.), *Corporate Citizenship in Deutschland. Bilanz und Perspektiven*, S. 277–290, Wiesbaden.
- SUNDARAM, A. K./INKPEN, A. C. (2004): The Corporate Objective Revisited, in: *Organization Science*, 15(3), S. 350–363.
- 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.
- ULRICH, P. (2002): Republikanischer Liberalismus und Corporate Citizenship. Von der ökonomistischen Gemeinwohlfiktion zur republikanisch-ethischen Selbstbindung wirtschaftlicher Akteure, in: MÜNKLER, H./BLUHM, H. (Hrsg.), *Gemeinwohl und Gemeinsinn*, Bd. IV: Zwischen Normativität und Faktizität, S. 273–291, Berlin.
- UNGERICHT, B./RAITH, D./KORENJAK, T. (2008): *Corporate Social Responsibility oder gesellschaftliche Unternehmensverantwortung? Kritische Reflexionen, empirische Befunde und politische Empfehlungen*, Wien - Berlin.
- VEREINTE NATIONEN (2002): *Johannesburg Declaration on Sustainable Development*, Johannesburg, A/CONF.199/20, Chapter 1, Resolution 1.
- WESTEBBE, A./LOGAN, D. (1995): *Corporate Citizenship. Unternehmen im gesellschaftlichen Dialog*, Wiesbaden.
- WIELAND, J. (1999): *Die Ethik der Governance*, Marburg.
- WIELAND, J. (2001): Eine Theorie der Governanceethik, in: *zfwu*, 2(1), S. 8–33.
- ZADEK, S. (2001): *The Civil Corporation. The New Economy of Corporate Citizenship*, London.
- ÖACG (2002): *Österreichischer Corporate Governance Kodex*, Österreichischer Arbeitskreis für Corporate Governance, Wien.
- ÖSTERREICHISCHE BUNDESREGIERUNG (2002): *Österreichs Zukunft Nachhaltig Gestalten. Die österreichische Strategie zur Nachhaltigen Entwicklung*, Wien, Eine Initiative der Bundesregierung, beschlossen im Ministerrat am 30. April 2002.