

Michael S. Abländer, Alexander Brink

Lehrstuhl für Wirtschafts- und Unternehmensethik
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Kassel

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY – PHILOSOPHISCH-KRITISCHE ANMERKUNGEN ZU EINEM NEUEN „PARADIGMA“ DER BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE

Zusammenfassung: Corporate Social Responsibility (CSR) hat sich in den letzten Jahren zu einem der wichtigsten Konzepte innerhalb der Wirtschaftswissenschaften entwickelt. Jedoch fehlt es dem Konzept an einer klaren und abgrenzungsfähigen Definition sowie an einer tragfähigen philosophischen Begründung. In den meisten Fällen fungiert Corporate Social Responsibility daher lediglich als Sammelbegriff, unter den sich beliebige unternehmerische Aktivitäten subsumieren lassen. Auch die Europäische CSR-Definition als Beitrag zu einer ökonomisch, ökologisch und sozial nachhaltigen Geschäftspolitik bleibt eher ein Slogan denn eine tragfähige Definition. Der folgende Artikel fasst die wesentlichen Kritikpunkte zusammen und versucht ein CSR-Verständnis zu entwickeln, das auf einer Neo-Kantischen Sichtweise von Verantwortung aufbaut.

1. CSR – Begriff ohne Inhalt?

Während sich der Begriff der „Corporate Social Responsibility“ (CSR) auf Seiten der betriebswirtschaftlichen Praxis zunehmender Beliebtheit erfreut und die Berücksichtigung ökonomischer, ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit in der Unternehmenspolitik, wie sie sich in Anlehnung an den so genannten Brundtland-Bericht als Definition korporativer Verantwortung etabliert hat, allmählich auch innerhalb der betriebswirtschaftlichen Theoriebildung Beachtung findet, formiert sich innerhalb der Unternehmensethik Widerstand gegen eine so verstandene unternehmerische Verantwortung.

Hauptkritikpunkt ist dabei zum einen, dass es dem Begriff der Corporate Social Responsibility an einer philosophisch-normativen Grundlegung ermangele. Dies führe letztlich dazu, dass der Gegenstand der unternehmerischen Verantwortung unscharf werde und die Wahl des Verantwortungsbereichs in das Belieben der Unternehmen gestellt sei. Insbesondere innerhalb der betrieblichen Praxis stelle sich CSR bestenfalls als ein „umbrella-term“ dar, unter dem sich beliebige ökologische und soziale Aktivitäten seitens der Unternehmen versammeln ließen (vgl. [Senge 2006,

19]). Aus philosophischer Sicht hingegen sei Verantwortung stets das Resultat einer normativen Zuschreibung. In diesem Sinne bedürfe es konkreter Regeln, die die Verantwortungsübernahme für ein Tun oder Unterlassen bestimmen: Eine Verantwortung ergibt sich aus konkreten Rollenzuschreibungen, Funktionen und Ämtern oder aufgrund rechtlicher, politischer oder vertraglicher Pflichten (vgl. [Höffe 1993, 23; Werner 2006, 542; Goodpaster, Matthews 1982]).

Zum zweiten bleibe die Bestimmung dessen, was unter ökonomischer, ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit zu verstehen ist, weitgehend hypothetisch. Zwar definiert der Brundtland-Bericht eine Entwicklung als nachhaltig, wenn man „die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können“ [Hauff 1987, 46]. Allerdings bemerkt Bobby Subhabrata Banerjee: „The Brundtland definition is really not a definition; it is a slogan, and slogans, however pretty, do not make for good theory“ [Banerjee 2007, 67]. Entsprechend existiere weder ein klares Anforderungsprofil, das als Messkriterium oder regulative Idee fungieren könnte, um hieraus konkrete Verpflichtungen abzuleiten, noch lasse sich aus der vagen Formulierung eine wie auch immer geartete Verbindlichkeit für bestimmtes Tun oder Unterlassen ableiten. Unklar bleibe vor allem, wie sich im Einzelfall spezifische Aktivitäten gegeneinander verrechnen oder miteinander vergleichen lassen (vgl. [Banerjee 2007, 85f.; Norman, MacDonald 2004, 250ff.]). Dies betrifft sowohl die Frage nach der Vergleichbarkeit *innerhalb* der jeweiligen Verantwortungsdimension wie auch die Frage nach der Vergleichbarkeit *zwischen* den einzelnen Verantwortungsdimensionen. Obwohl innerhalb der gängigen CSR-Literatur die drei Dimensionen der ökonomischen, ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit (triple bottom line) als gleichwertig betrachtet werden (vgl. [Elkington 1999; Döring, Ott 2001]), ergibt sich in der Praxis das Problem, wie sich etwa das soziale Engagement für Aids-Waisen in Afrika mit der Kürzung betrieblicher Sozialleistungen in Deutschland „verrechnen“ lässt. Noch problematischer erscheint die Frage, ob im Zweifel den Bemühungen um eine CO₂-Reduktion innerhalb der Fertigung Vorrang vor der Erhaltung von Arbeitsplätzen einzuräumen ist, oder umgekehrt. Jenseits des praktischen Problems der Generierung einheitlicher Messkriterien und Maßstäbe, die alleine eine Vergleichbarkeit der unternehmerischen Bemühungen erst erlauben würden, stellt sich darüber hinaus aus philosophischer Sicht die wesentlich bedeutsamere Frage, ob unterschiedliche Pflichten des Unternehmens gegeneinander aufgewogen werden können.

Schließlich ergibt sich für die Kritiker das Problem, dass das soziale und ökologische Engagement der Unternehmen letztlich nur dann wirksam zu werden scheint, wenn die entsprechenden hiermit verbundenen Anforderungen in das „Sprachspiel“ der Ökonomie übersetzt werden können. So ziele das Konzept der Corporate Social Responsibility darauf ab, „ökonomische Kriterien“ unternehmerischer Verantwortungsübernahme zu generieren. Deutlich wird dies beispielsweise an dem Versuch, *economic*, *natural* und *social capital* zu unterscheiden (vgl. [Dyllick, Hockerts 2002]), um so die normativen Ansprüche einer Corporate Social Responsibility in-

nerhalb der Betriebswirtschaftslehre operationalisierbar zu machen. Damit aber, so die Kritiker, gehe der politische Anspruch der sozialen Verantwortung von Unternehmen verloren (vgl. [Banerjee 2007, 91ff.]). Ursprüngliches Anliegen der CSR-Debatte, vor allem in den USA, war es nicht, die soziale Verantwortung von Unternehmen messbar zu machen, sondern die Sichtweise auf die Rolle der Unternehmen innerhalb der Gesellschaft zu überdenken. Zudem scheint sich CSR, so zumindest das Argument zahlreicher Proponenten, zunehmend als neues Erfolgsrezept für Unternehmen (*business case*) zu etablieren (vgl. etwa [Porter, Kramer 2002]). Soziales Engagement führe zu einer win-win-Situation, in der sich durch soziales und ökologisches Engagement Geld verdienen lasse, kurz: *morality pays*. Motiv des sozialen und ökologischen Engagements der Unternehmen ist damit nicht die Einsicht in die normative Richtigkeit der Forderungen sondern letztlich die strategische Orientierung an den unternehmerischen Gewinnzielen. CSR werde damit zur Unternehmensstrategie, die solange beibehalten wird, wie die damit verbundenen Erfolgsaussichten bestehen bleiben. Das Konzept der nachhaltigen Entwicklung wird nicht durch seine normative Richtigkeit oder allgemeine Zustimmungsfähigkeit legitimiert, sondern schöpft seine Legitimation aus dem Beitrag zur unternehmerischen Gewinnerzielung (vgl. [Dyllick, Hockerts 2002]): „The social responsibility of business is to increase its profits“ [Friedman 1970].

Angesichts dieser und weiterer Kritikpunkte kommt Subhabrata Bobby Banerjee zu dem Schluss: „All the theories and concepts of CSR and corporate citizenship suffer from a fundamental limitation: the absence of a clear political and legal framework for coordinating citizenship rights and responsibilities“ [Banerjee 2007, 60]. Letztlich – so der Vorwurf – bleiben alle bisherigen Theorien zur CSR weitgehend deskriptiv, indem sie sich vor allem auf „best-practice“-Beispiele beziehen; sie verfügen jedoch über kein normatives Konzept, das es erlauben würde, diese Beispiele sozialer Verantwortungsübernahme tatsächlich auf ihre Richtigkeit hin zu überprüfen. In diesem Sinne sind Unternehmen verantwortlich für alles oder nichts, da ein klarer Referenzpunkt für eine Verantwortungszuweisung fehlt und die Reichweite und die Grenzen der Verantwortung unbestimmt bleiben. Zudem besteht die Gefahr einer Instrumentalisierung der Ethik, da CSR und die Debatte um eine nachhaltige Unternehmenspolitik zur Unternehmensstrategie verkommen. „Perhaps sustainable development will follow the fate of the modern environmental movement, which is being increasingly depoliticized by environmental policies that translate environmental choices into market preferences“ [Banerjee 2007, 92]. Es hat den Anschein, als ob die von Jürgen Habermas konstatierte „Kolonialisierung der Lebenswelt durch die Ökonomie“ [Habermas 1988, 293, 475] sich auch in der zunehmenden Anpassung des CSR-Begriffs an die ökonomischen Systembedürfnisse widerspiegelt. „The macroeconomic criteria of sustainable development have now become corporatized: it is sustainable only if it is profitable; it is sustainable only if it can be transacted through the market“ [Banerjee 2007, 92].

2. CSR im „europäischen“ Kontext

Während der Begriff der Corporate Social Responsibility vor allem in der US-amerikanischen Diskussion häufig mit „Corporate Philanthropy“ und „Corporate Citizenship“ gleichgesetzt wird, fokussiert insbesondere die europäische CSR-Debatte auf das Konzept der „nachhaltigen Entwicklung“ (vgl. [Bowie, Werhane 2005, 105]). Allerdings kommt die europäische Diskussion um eine unternehmerische Verantwortung erst vergleichsweise spät in Gang. Während sich die US-amerikanische Diskussion um die soziale Verantwortung bis in die 1950er Jahre hinein zurückverfolgen lässt (vgl. [Bowen 1953; Baumhart 1961]) und sich in den 1960er und 1970er Jahren in zahllosen Begriffsvariationen verfeinert (vgl. [Davis 1960; 1967; Frederick 1960; McGuire 1963 und im historischen Überblick stellvertretend Carroll 1999]), gewinnt die europäische Debatte erst gegen Ende der 1990er Jahre an Fahrt. Dies gründet nicht zuletzt in der Tatsache, dass im kontinentaleuropäischen Raum der Gedanke an eine institutionelle Regulierung sozialer Verantwortung mit Hilfe einer staatlichen Rahmenordnung weitaus stärker beheimatet ist, als dies im angloamerikanischen Sprachraum der Fall ist (vgl. [Crane, Matten 2007, 51; Carroll 1999]). So gesehen war die Frage nach der sozialen Verantwortung von Unternehmen in Europa zunächst vor allem politisch geprägt. Erst in Folge zunehmender wirtschaftlicher Globalisierung und der damit einhergehenden Steuerungsverluste nationalstaatlicher Regulierungen wird auch innerhalb der kontinentaleuropäischen Diskussion die Verantwortung der Unternehmen explizit thematisiert (vgl. [Wieland 1999]).

Einen ersten Schritt auf diesem Weg stellt die Initiierung des „European Business Network for Social Cohesion“ im Jahre 1996 durch die Europäische Kommission dar, das vier Jahre später in „CSR Europe“ umbenannt wurde. Auf Basis der Arbeiten von CSR Europe verabschiedete die Europäische Kommission 2001 ein so genanntes Grünbuch mit dem Titel „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“ und formulierte darin ihre Sichtweise von CSR als „ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“ [Europäische Kommission 2001, 8]. Zu den wichtigsten Merkmalen dieser Definition zählen somit „Freiwilligkeit“, „soziale und ökologische Verantwortung“ sowie der „Austausch mit den unternehmensrelevanten Stakeholdern“.

Einen weiteren bedeutsamen Meilenstein innerhalb der europäischen CSR-Diskussion bildet der am 31. Januar 1999 auf Betreiben des vormaligen UN-Generalsekretärs Kofi Annan auf dem Weltwirtschaftsgipfel in Davos initiierte „Global Compact“. Hierin fordert Kofi Annan die Verantwortlichen in Wirtschaft und Gesellschaft auf, auf Basis gemeinsamer Grundüberzeugungen und Werthaltungen für ein menschliches Antlitz der globalen Märkte zu sorgen. Dokumente, in denen sich diese gemeinsamen Werte widerspiegeln und die damit die normative Ausgangsbasis des Global Compact bilden, sind unter anderem die „Allgemeine Menschen-

rechtserklärung der Vereinten Nationen“, die „Deklaration der International Labour Organization über die fundamentalen Rechte der Arbeiter“, die „Rio-Deklaration der Vereinten Nationen über Umwelt und Entwicklung“ und das „Übereinkommen der Vereinten Nationen gegen Korruption“ (vgl. [Global Compact Office 2008]). Auch der Global Compact baut somit im Wesentlichen auf „Freiwilligkeit“ und appelliert an die verantwortungsbewusste und freiwillige Selbstbeschränkung der Akteure des wirtschaftlichen Wandels (vgl. [Roloff 2006, 163ff.]).

Einen weiteren Eckpunkt des europäischen CSR-Verständnisses bilden die „OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen“ aus dem Jahre 2000, die sich als Empfehlungen für verantwortungsvolles unternehmerisches Verhalten im internationalen Kontext verstehen. Die wichtigsten Forderungen sind: Transparenz und wahrheitsgemäße Offenlegung wichtiger unternehmensrelevanter Fakten, Wahrung von Arbeitnehmerrechten, Vermeidung umweltgefährdender Produktionsprozesse, Korruptionsbekämpfung, faire Geschäfts- und Werbepraktiken gegenüber Verbrauchern, sorgsamer Umgang mit Wissenschaft und Technologie im Einklang mit den Interessen der Gastländer, Fair Play im Wettbewerb und Einhaltung der rechtlich vorgegebenen Wettbewerbsrichtlinien sowie Beachtung der Steuervorschriften der jeweiligen Gastländer (vgl. [OECD 2000]). Auch hier steht die Freiwilligkeit der Verantwortungsübernahme im Vordergrund; explizit heißt es: „Die Leitsätze treten weder an die Stelle geltenden Rechts noch sind sie diesem übergeordnet. Es handelt sich vielmehr um Verhaltensstandards, die das geltende Recht ergänzen, so dass sie nicht Quelle widersprüchlicher Auflagen sein können“ [OECD 2000, 5].

Eine neue Phase schließlich wird die „Normierung“ unternehmerischer Verantwortung mit der für Ende 2010 geplanten Verabschiedung des „ISO 26.000 – Guidance Document on Social Responsibility“ [ISO 26.000] erreichen. Auch die ISO 26.000 versteht sich dabei nicht als „Normierung“ im eigentlichen Sinne, sondern als Leitfaden für die Gestaltung sozialer Verantwortung innerhalb unterschiedlichster Organisationen. Anliegen der ISO Working Group ist es, Leitlinien für die Verbesserung der Rahmenbedingungen zur Übernahme sozialer Verantwortung in Organisationen zu erarbeiten, wobei sie sich weitgehend an den vorgenannten Dokumenten orientiert (vgl. [Schmiedeknecht 2006, 32]). Zwar ist bereits jetzt davon auszugehen, dass der Verbindlichkeitsgrad der ISO 26.000 aufgrund der detaillierten Ausformulierung höher sein wird als bei den bisherigen „Leitlinien“. Dennoch ergibt sich auch hier ein erheblicher Gestaltungsspielraum bei der Übernahme sozialer Verantwortung.

Hieraus resultiert eine europäische Sichtweise von CSR, die unternehmerische Verantwortung als freiwilligen Beitrag der Unternehmen für eine ökonomisch, ökologisch und sozial „nachhaltige“ Entwicklung sieht. Allenfalls die im „Grünbuch“ geforderte Verständigung mit den Stakeholdern des Unternehmens bietet einen gewissen Anknüpfungspunkt für die Klärung der normativen Grundlagen der entsprechenden Verantwortungszuschreibung. Allerdings ergibt sich auch dabei in der Praxis das Problem, dass die Forderungen und Ansprüche der Stakeholder eher den

Interessen der jeweiligen Institutionen geschuldet sind und weniger auf einer fundierten Reflexion unternehmerischer Verantwortung gründen. Erneut wird CSR damit im europäischen Kontext zum politischen Anliegen, wengleich sich die Arenen innerhalb derer und die Methoden mit deren Hilfe die jeweiligen Forderungen vorgetragen werden, gewandelt haben. Eine Theorie zur Klärung legitimer Stakeholder-Ansprüche existiert dabei allenfalls in Ansätzen (vgl. u.a. [Löhr 2005, 192-205; Maak, Ulrich 2007, 185-190; Brink 2008]).

3. CSR – Die betriebswirtschaftliche Perspektive

Die derzeit innerhalb der Betriebswirtschaftslehre wohl meistverbreitete Theorie zur Beschreibung unternehmerischer Verantwortung basiert auf den Annahmen der Agency-Theorie, mit deren Hilfe die Zielsetzungen und Motive korporativer Akteure erklärt werden sollen (vgl. [Friedman 1970; Furubotn, Richter 2005]). Dabei interpretiert die Agency-Theorie die Beziehung zwischen Aktionären und Auftrag-sunternehmern, i.e. Managern, als ein Auftraggeber-Beauftragten-Verhältnis. Primäres Ziel des Anteilseigners (Prinzipal) sei es, eine möglichst hohe Kapitalrendite seines eingesetzten Aktienvermögens zu erwirtschaften. Daher hat das Management (Agent), so die allgemeine Lesart, die gesamte Unternehmensstrategie auf das Wohl der Aktionäre auszurichten. Der Aktionär trägt dabei das residuale Vermögensrisiko (*residual risk*), da im Weiteren ebenfalls unterstellt wird, dass der Manager sich rational verhält und versucht, seinen eigenen Nutzen unter Ausnutzung von Informationsvorsprüngen zu mehren. Dieser Nutzen ist in der Regel nicht mit dem Interesse des Aktionärs vereinbar. Beide Parteien stehen somit vor Vertragsabschluss der Gefahr einer adversen Selektion (*adverse selection*), dem Problem einer asymmetrischen Informationsverteilung bei Vertragsschluss und nach Vertragsabschluss der Gefahr „opportunistischen Verhaltens“ der jeweiligen Gegenseite (*moral hazard*) gegenüber (vgl. [Akerlof 1970; Furubotn, Richter 2005; Arrow 1985]). Trotz dieses „Agency-Problems“ geht die betriebswirtschaftliche Theorie davon aus, dass managergeführte Unternehmen sich auf das Aktionärsinteresse konzentrieren müssen. Eine über diesen ökonomischen Auftrag hinausgehende gesellschaftspolitische Verantwortung ist aus rein betriebswirtschaftlicher Sicht bis dato nur in Ansätzen und ohne Bezugnahme auf eine zusammenhängende Theorie erklärbar (vgl. [Jensen, Meckling 1976; Hill, Jones 1992; Bowie, Freeman 1992; Freeman 1984; 1994]).

Dennoch hat auch innerhalb der Managementtheorie die Diskussion um eine über die reine Gewinnerzielung hinausgehende soziale Verantwortung von Unternehmen aus unterschiedlichen Gründen an Bedeutung gewonnen. Letztlich handeln Unternehmen bei der Übernahme sozialer Verantwortung, so das Argument, im „aufgeklärten Eigeninteresse“, da sie so zu einer stabilen Unternehmensumwelt und damit letztlich zu einer nachhaltigen Gewinnerzielung beitragen (vgl. [Crane, Matten 2007, 47; Freeman 1984]). Jenseits vereinzelter moralischer Überlegungen sind

es daher vor allem pragmatische Überlegungen, die für die Übernahme sozialer Verantwortung ausschlaggebend sind:

(1) So haben die jüngsten Unternehmensskandale wie etwa Enron, Worldcom oder Parmalat nicht nur das Vertrauen der Öffentlichkeit in einzelne Unternehmen und deren Manager erschüttert, sondern lassen auch die Selbststeuerungsmechanismen einer Marktwirtschaft selbst zunehmend fragwürdiger erscheinen (vgl. [Abländer, Roloff 2004, 26ff.]). Unternehmen fürchten in diesem Kontext um den Verlust ihrer „license to operate“.

(2) Hinzu kommt, dass eine zunehmend kritischere Öffentlichkeit nachdrücklich über die Einhaltung ökologischer und sozialer Mindeststandards seitens der Unternehmen wacht und Verstöße im Zweifel durch Boykott ahndet. Letztlich äußert sich dies auch in einer zunehmenden Handlungsmacht zahlreicher Nichtregierungsorganisationen, die supranational agieren und gestützt auf eine kritische Öffentlichkeit verstärkt in der Lage sind, Unternehmen zur weltweiten Einhaltung sozialer und ökologischer Standards zu zwingen.

(3) Zudem sehen sich die Unternehmen angesichts der sich stetig verschlechternden finanziellen Situation der öffentlichen Haushalte in zunehmendem Maße der Forderung gegenüber, sich im Rahmen einer Corporate Citizenship auch für ökologische, soziale und gesellschaftliche Belange zu engagieren, um so die durch den Ausfall öffentlicher Gelder entstandene Finanzierungslücke zu schließen (vgl. [Fürst 2006, 24]).

(4) Der mit der Globalisierung einhergehende Steuerungsverlust nationalstaatlichen Rechts zwingt insbesondere multinationale Unternehmen dazu, über die von ihnen als gültig erachteten Normen und Werte neu nachzudenken (vgl. [Wieland 1999]). Die Frage lautet, welchen ökologischen, sozialen und politischen Spielregeln Unternehmen innerhalb der globalisierten Wirtschaft folgen sollen. Da politische Vorgaben hier nur mehr bedingt greifen, wird die Klärung gesellschaftlicher Wertefragen letztlich an die Unternehmen selbst zurückverwiesen.

(5) Soziales Engagement, insbesondere im Rahmen so genannter Public-Private-Partnerships, erlaubt es Unternehmen zum einen, hierdurch ihre allgemeine Reputation zu steigern, und gibt ihnen zum anderen die Möglichkeit, auch kritische Stakeholder in die eigene Unternehmensstrategie mit einzubinden (vgl. u.a. [Freeman 1984; Schaltegger 1999]). Dies verringert letztlich die Gefahr der Unternehmen, sich unvorbereitet Boykottaufrufen oder Shaming-Kampagnen gegenüberzusehen.

Letztlich steht damit die Übernahme sozialer Verantwortung im Dienste der Gewinnerzielung. Hauptgrund der sozialen Verantwortungsübernahme bildet die Vermutung, dass unternehmerischer Erfolg und sozial verantwortliches Handeln positiv korrelieren (vgl. u.a. [de Bakker, Groenewegen, den Hond 2005; Husted, Allen 2000]). Hierfür lassen sich durchaus einige Plausibilitätsargumente anführen (vgl. [Haßler 2003, 312]):

(1) So wirkt sich eine nachhaltige Wirtschaftsweise auch auf die Kostenstruktur eines Unternehmens aus und beeinflusst so die finanzielle Leistungsfähigkeit. Be-

spielsweise kostete die von BP durchgeführte Reduktion von Treibhausgasen um 10 Prozent bisher 20 Millionen US-Dollar, verhalf dem Unternehmen aber zu Einsparungen in Höhe von geschätzten 650 Millionen US-Dollar (vgl. [Banerjee 2007, 56]).

(2) Andererseits sind es möglicherweise aber auch gerade die ohnehin finanziell leistungsstarken Unternehmen, die sich aufgrund ihrer höheren Gewinne die Umsetzung ökologischer und sozialer Standards leisten können.

(3) Schließlich besteht auch Grund zu der Annahme, dass sowohl die finanzielle wie auch die soziale und ökologische Leistungsfähigkeit des Unternehmens stark vom jeweiligen Management abhängig sind. In diesem Sinne würde sich ein „gutes“ Management sowohl positiv auf die soziale und ökologische wie auch auf die finanzielle Performance auswirken.

Allerdings konnte von 127 Studien, die zwischen 1972 und 2002 durchgeführt wurden, nur etwa die Hälfte einen positiven Zusammenhang zwischen der sozialen Performance und der finanziellen Performance von Unternehmen nachweisen. Andererseits wurde aber in keiner der genannten Studien ein negativer Zusammenhang erkannt (vgl. [Banerjee 2007, 25f.]). Wenngleich also ein direkter positiver Zusammenhang zwischen CSR und Unternehmenserfolg bisher nicht zweifelsfrei aufgewiesen werden konnte, bleibt die zumindest für die Proponenten dieser These beruhigende Tatsache, dass soziales Engagement dem Unternehmenserfolg zumindest nicht nachweislich schadet (vgl. [de Bakker, Groenewegen, den Hond 2005]).

Damit stellt sich die Frage nach der sozialen Verantwortung von Unternehmen auch aus Sicht der strategischen Unternehmensführung. Den bis dato wohl prominentesten Ansatz zur Beschreibung von CSR als strategischem Konzept lieferte Archie Carroll bereits Ende der 1970er Jahre: „The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time“ [Carroll 1979, 500]. Carroll unterscheidet dabei eine soziale Verantwortung ökonomischer, rechtlicher, ethischer und philanthropischer Natur (vgl. u.a. [Carroll 1979, 497-505; Carroll 1998, 593ff.; Carroll 2004, 114-120]):

(1) Die soziale Verantwortung „ökonomischer Natur“ bezieht sich auf die Gewinnerwartungen der Shareholder, die finanziellen Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Preis- und Qualitätserwartungen der Kunden etc. Da die Produktion gesellschaftlich erwünschter Güter zu adäquaten Preisen letztlich den eigentlichen Unternehmenszweck darstellt, so Carroll, wird ein derartiges Verhalten von Unternehmen schlicht von der Gesellschaft gefordert.

(2) Eine soziale Verantwortung „rechtlicher Natur“ bezieht sich nach Carroll auf die Einhaltung der gesellschaftlichen Spielregeln, wie sie innerhalb der jeweiligen Gesetze und der Wettbewerbsordnung zum Tragen kommen. Auch dieses regelkonforme Verhalten wird seitens der Gesellschaft von den Unternehmen im weitesten Sinne gefordert.

(3) Eine soziale Verantwortung „ethischer Natur“ der Unternehmen betrifft vor allem Fragen des „Fair Play“, d.h. in diesem Sinne sind Unternehmen an die moralischen Vorstellungen der Gesellschaft gebunden und dazu aufgefordert, diese Erwartungen zu erfüllen.

(4) Schließlich betrifft die soziale Verantwortung „philanthropischer Natur“ das freiwillige Engagement der Unternehmen für karitative, soziale oder kulturelle Anliegen. Dieses Verhalten wird seitens der Gesellschaft erwünscht, besitzt aber einen weitaus geringeren Verpflichtungsgrad als die vorgenannten Verantwortungsbereiche, vielmehr handelt es sich um „social activities that are not mandated, not required by law, and not generally expected of business in an ethical sense“ [Carroll, Buchholtz 2003, 38].

Im Sinne einer „Corporative Responsiveness“, i.e. der Fähigkeit des Unternehmens auf gesellschaftlichen Druck zu reagieren, ergeben sich vier mögliche Unternehmensstrategien zur Wahrnehmung dieser sozialen Verantwortung (vgl. u.a. [Crane, Matten 2007, 53]):

(1) Im Sinne einer „reaktiven Strategie“ lehnen Unternehmen die Übernahme einer sozialen Verantwortung per se ab und verweisen dabei beispielsweise auf die Regelkompetenz des Staates bei der Umsetzung sozialer und kultureller Gemeinschaftsaufgaben.

(2) Im Sinne einer „Verteidigungsstrategie“ erkennen Unternehmen ihre soziale Verantwortung zwar prinzipiell an, versuchen den Bereich der hier geforderten Verantwortungsübernahme jedoch so weit als möglich zu begrenzen. CSR wird dabei eher als Bestandteil einer oberflächlichen Public-Relations-Politik, denn als originäre Aufgabe des Unternehmens, gesehen.

(3) Im Sinne einer „Anpassungsstrategie“ erkennen Unternehmen die geforderte Übernahme einer sozialen Verantwortung an. Sie bemühen sich, den gesellschaftlichen Erwartungen gerecht zu werden, beschränken sich dabei aber auf die Erfüllung bereits formulierter Erwartungen, ohne selbst aktiv an einer Fortschreibung gesellschaftlicher Ziele mitzuwirken.

(4) Im Sinne einer „proaktiven Strategie“ bemühen sich Unternehmen, zukünftige gesellschaftliche Erwartungen zu antizipieren und bereits ex ante innerhalb ihrer Unternehmenspolitik mit zu berücksichtigen. Sie wirken so als sozialer Akteur bei der Gestaltung der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen mit und übernehmen eine aktive Rolle bei der Formulierung gesellschaftlicher Ziele.

Insbesondere im Sinne einer „proaktiven Strategie“ wird gesellschaftspolitische Verantwortung nicht mehr nur als eine unternehmerische Verpflichtung verstanden, sondern als eine wünschenswerte Eigenschaft des Unternehmens selbst, dessen Management nicht mehr lediglich auf Umwelteinflüsse reagiert, sondern aktiv die Umweltbeziehungen gestaltet. Damit wird die Übernahme gesellschaftspolitischer Verantwortung zum proaktiven strategischen Verhalten des Unternehmens gegenüber einer sich stetig verändernden Umwelt (vgl. auch [Carroll, Buchholtz 2003, 31ff.]). Gleichwohl wird die derzeitige CSR-Debatte in weit stärkerem Maße durch

das faktische Verhalten der Unternehmen als durch die wissenschaftliche Theoriebildung bestimmt. Dies hat zur Folge, dass der Begriff der CSR theoretisch auch innerhalb der Organisations- und Managementtheorie weitgehend un(ter)bestimmt bleibt, was durchaus eines der Geheimnisse seines Erfolges in der Praxis darstellen dürfte. Trotz aller Bemühungen seitens der Unternehmenstheorie bleibt die hier vorgelegte Sichtweise von CSR weitgehend instrumentell; entsprechend wird CSR entweder als Instrument zur Gewinnerzielung (z.B. durch die Schaffung zusätzlichen „Reputationskapitals“) oder aber als strategisches Instrument der Unternehmensführung zur Stabilisierung der Unternehmensumwelt verstanden.

4. CSR – Normenkonkretion als Prozess

Trotz aller Bemühungen bleibt auch die wirtschaftswissenschaftliche Theorie bisher ein schlüssiges Konzept zur Integration von sozialer Verantwortung in die Unternehmensstrategie weitgehend schuldig. Die Frage nach einer möglichen Integration in die strategische Unternehmensführung und vor allem nach der Begründung der sozialen Verantwortung von Unternehmen ist weiterhin unbeantwortet. Gefordert ist somit eine Einbindung von gesellschaftspolitischer Verantwortung in die betriebswirtschaftliche Theorie, die in der Lage ist, eine korporative Verantwortung von Unternehmen sinnvoll zu begründen, zugleich aber auch implementierbar zu bleiben. Dabei – so die These – gilt es, CSR als Prozess der Normenkonkretion zu verstehen. Um hier zu klaren Strukturen zu gelangen, bedarf es zunächst (1) einer Klärung der Frage nach der grundsätzlichen Möglichkeit einer Verantwortungsübernahme durch Unternehmen. Präziser formuliert: Sind Unternehmen als „moralische Akteure“ prinzipiell dazu in der Lage, Verantwortung zu übernehmen, und bis zu welchem Grad sollen sie dies tun? (2) Damit stellt sich nach der Begründungsfrage die Implementierungsfrage. Hier stellt die Corporate Identity eines Unternehmens einen bedeutsamen Faktor dar, der darüber entscheidet, ob die entsprechenden Normen und Werte als Leitbilder für das Verhalten des Unternehmens handlungsbestimmend werden. Zudem gilt es, die Umsetzung und Implementierung der relevanten Normen innerhalb der strategischen Planung des Unternehmens über geeignete Corporate Governancemechanismen sicherzustellen.

4.1. CSR – Die Begründungsfrage

Innerhalb der gegenwärtigen CSR-Debatte klafft eine offensichtliche Lücke zwischen der praktischen Frage, wie Unternehmen den unterschiedlichen Aspekten ihrer Verantwortung inhaltlich gerecht werden können, und der theoretischen Frage, wie sich eine Pflicht zur sozialen Verantwortungsübernahme normativ begründen lässt. Ropohl etwa konstatiert: „in zahlreichen Beiträgen zur Verantwortungsethik (...) sucht man vergeblich nach einer normativen Grundlage der Verantwortungszuschreibung“ [Ropohl 1996, 73], dabei gilt: „Sine lege nulla poena, und ohne normativen

Bezug keine Verantwortung“ (ebd.). Dies liegt nicht zuletzt daran, dass der Begriff der „Verantwortung“ selbst im Kontext unternehmerischen Handelns bisher theoretisch nur unzureichend aufgearbeitet ist. Hier gilt, was Otfried Höffe im Allgemeinen in Bezug auf den „inflationären“ Gebrauch des Begriffs „Verantwortung“ bemerkt: „Weil der Ausdruck ‚Verantwortung‘ zur intellektuellen Mode geworden ist, droht eine Unschärfe, die es erlaubt, fast jeden für alles verantwortlich zu machen. (...) Eine Ethik der Verantwortung, die selbst verantwortlich ist, beginnt jedenfalls, bevor sie die Verantwortung als Prinzip anerkennt, mit der Begriffsklärung“ [Höffe 1993, 20]. In diesem Sinne stellt sich also zunächst die Frage nach den Verantwortungspflichten des Unternehmens.

Um in diesem Kontext die Frage nach den Möglichkeiten einer korporativen Verantwortungsübernahme zu klären, fokussiert insbesondere die anglo-amerikanische Literatur auf die Begründung korporativer Akteure als (sekundäre) moralische Subjekte (vgl. z.B. [Werhane 1992; French 1995; Goodpaster, Matthews 1982]). Dies scheint insbesondere deshalb bedeutsam, da dem klassischen philosophischen Verantwortungsbegriff letztlich die Annahme personaler Akteure zugrunde zu liegen scheint (vgl. [Werner 2006, 542, 545f.]). Da eine eingehende Diskussion des „moralischen Status“ von Unternehmen den Rahmen dieses Beitrages sprengen würde, wollen wir für unsere Zwecke Unternehmen im Folgenden als „de-facto-Akteure“ begreifen.

Geht man von einem Konzept universeller Verantwortung aus, lässt sich eine Pflicht zur Verantwortungsübernahme, auch für juristische Personen, durch den Geltungsanspruch der universellen Normen selbst begründen. In diesem Sinne ist „verantwortungsfähig“, wer „handlungsfähig“ ist (vgl. [Lenk 1992, 129; Schwemmer 1988; Höffe 1993, 24]). Universelle Verantwortung bezieht sich damit auf ein Set universeller moralischer Pflichten, das sowohl natürliche wie auch juristische Personen und staatliche Institutionen in derselben Weise bindet. Theoretischen Hintergrund bilden ethische Ansätze, wie sie sich in der Philosophie etwa bei Jonas oder in einigen Teilen der amerikanischen Business Ethics-Literatur finden (vgl. u.a. [Jonas 1984, 91f., 167ff., 230f.; Bowie 1999; Bowie, Werhane 2005]). Sie knüpfen mit ihren Konzepten universeller Verantwortung an eine kantische Philosophie an. Zentral ist dabei der Anspruch der Universalisierbarkeit als logisches Prinzip; die Nicht-Universalisierbarkeit bestimmter Handlungsprinzipien dient in dieser Argumentation als Ausschlussverfahren für moralisch unzulässige Handlungen. Allerdings stellt sich in diesem Kontext die Frage, ob es zulässig ist, die individualethische Konzeption Kants auf nicht-natürliche Personen zu erweitern. Betrachtet man vereinfacht die kantische Maxime des Wollens als allgemeinen Handlungsgrundsatz, lässt sich der kantische Imperativ jedoch aus seinem rein individualethischen Bezug lösen. Während Handlungsgrundsätze bei natürlichen Personen als Handlungsmaximen auftreten, erscheinen sie beispielsweise bei Parteien als Wahlprogramme, bei Vereinen als Satzungen oder eben bei Unternehmen in Form von Unternehmensgrundsätzen.

Überträgt man die kantische Forderung der Universalisierbarkeit auf derartige Handlungsgrundsätze, bedeutet dies, dass sie, wenn sie universalisiert werden, zu keiner logischen Widersprüchlichkeit führen dürfen. Dies gilt auch für die Geschäftsprinzipien von Unternehmen. Die Frage, wer letztlich für die Festlegung dieser Prinzipien verantwortlich zeichnet, kann insofern vernachlässigt werden, als innerhalb des Konzeptes der Universalverantwortung ausschließlich die Frage nach der moralischen Akzeptabilität der Grundsätze selbst zur Debatte steht. Gleichgültig, ob Unternehmen selbst handeln, Manager im Interesse des Unternehmens agieren oder Unternehmenshandeln als aggregierter Handlungswille der Manager aufgefasst wird, muss die Handlungsintention am Kriterium der Universalisierbarkeit gemessen werden.

Jedoch lassen sich nicht alle Normen entsprechend des Kriteriums ihrer Universalisierbarkeit eindeutig als richtig oder falsch aufweisen. Normen, die keinen universellen Geltungsanspruch erheben können, aber dennoch innerhalb der Korporation als handlungsleitende Normen zur Geltung gebracht werden sollen, beziehen sich beispielsweise auf die Verantwortung des Unternehmens bei der Mitgestaltung der wirtschaftlichen Rahmenordnung. Derartige Normen müssen im Rahmen deliberativer Prozesse (vgl. [Palazzo, Scherer 2006]) auf ihre Akzeptanz hin geprüft werden und beziehen ihren Status als legitime Handlungsvorschriften aus der Zustimmung aller hiervon Betroffenen. Während also universelle Normen im Rahmen deliberativer Prozesse konkretisiert werden müssen, werden nicht-universelle Normen im Rahmen deliberativer Prozesse legitimiert. Die Legitimität ergibt sich dabei auf Basis eines Konsenses innerhalb einer lokalen Sprechergemeinschaft. Darüber hinaus existieren Normen, die im kantischen Sinne als unvollkommene Pflichten gelten. Diese erscheinen zwar als verdienstvoll, sind jedoch nicht in die unmittelbare Verantwortung der Unternehmen gestellt, wie etwa die Unterstützung gemeinnütziger Projekte etc.

Mit Otfried Höffe lassen sich drei unterschiedliche Verantwortungsmodalitäten unterscheiden, die als apodiktische, assertorische und problematische Verantwortung bezeichnet werden können (vgl. [Höffe 1989, 24]) und die einen jeweils unterschiedlich hohen Verpflichtungsgrad beschreiben.

(1) Die Pflicht zur Übernahme einer apodiktischen Verantwortung gilt unmittelbar; diese Form der Verantwortungsübernahme ist gleichsam aus moralischen Gründen geboten. So tragen auch Unternehmen Verantwortung für die Einhaltung universeller moralischer Prinzipien, wobei Höffe zwischen geschuldeter und verdienstlicher Moral unterscheidet: „Während die geschuldet-moralische Verantwortung, kurz: die geschuldete Verantwortung, aus Gerechtigkeitsgründen folgt, geht die verdienstlich moralische Verantwortung darüber hinaus. Die verdienstliche Verantwortung besteht beispielsweise gegenüber fremder Not, auch wenn sie von mir nicht (mit) verschuldet ist und bedeutet eine Solidaritätsverpflichtung oder Solidaritätsverantwortung“ [Höffe 1989, 24]. In diesem Sinne sind Unternehmen verantwortlich für die Einhaltung universeller moralischer Prinzipien wie etwa Grundsätze der Vertragstreue, fa-

ire Mitarbeiterbehandlung oder der Schutz der natürlichen Umwelt. Darüber hinaus besitzen Unternehmen „vollkommene Pflichten“ gegen sich selbst, d.h. sie dürfen ihren eigenen Bestand nicht fahrlässig gefährden. Allerdings besitzt keine der Pflichten systematischen Vorrang vor anderen Pflichten; dies bedeutet unter anderem, dass beispielsweise die langfristige Sicherung des Unternehmensbestandes als moralische Verpflichtung nicht gegen andere Pflichten ausgespielt werden darf, also beispielsweise durch unfaire Entlohnung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter „erkauft“ werden kann.

(2) Eine assertorische Verantwortung ergibt sich aus der tatsächlichen, expliziten oder stillschweigenden Übernahme bestimmter Verpflichtungen. Hierzu zählen nach Höffe positiv-rechtliche Verantwortlichkeiten, politische Mitverantwortung und weitere mittelbare Verantwortlichkeiten wie z.B. die Verantwortung des Wissenschaftlers. Aus Unternehmenssicht ergibt sich eine assertorische Verantwortung vor allem für die explizit und implizit eingegangenen Verpflichtungen. Konkret bedeutet dies beispielsweise die langfristige Sicherung und den Erhalt von Arbeitsplätzen, Fürsorgepflichten gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Informationspflichten gegenüber Kunden, Lieferanten und anderen Stakeholdern etc. Darüber hinaus ergeben sich auf dieser Ebene auch Mitwirkungspflichten bei der Gestaltung der wirtschaftlichen Rahmenordnung oder Pflichten gegenüber der Gemeinschaft, so etwa für die Bereitstellung von Ausbildungsplätzen oder die Schaffung neuer Arbeitsplätze.

(3) Schließlich bezeichnet der Begriff der problematischen Verantwortung all jene Bereiche, in denen die Übernahme einer moralischen Verantwortung zwar nicht zwingend geboten, wohl aber aus moralischer Sicht verdienstlich ist. Die Übernahme derartiger Verantwortlichkeiten zählt nicht unmittelbar zu den moralischen Verpflichtungen des Unternehmens. Hierzu zählen die Unterstützung karitativer und sozialer Einrichtungen, Geld- und Sachspenden für gemeinnützige Projekte, die Freistellung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für soziales Engagement etc. Trotzdem sich hier keine unmittelbare Verpflichtung der Unternehmen für derartige „Corporate Philanthropy“ konstatieren lässt, wird eine derartige Verantwortung-übernahme jedoch seitens der Öffentlichkeit vielfach erwartet.

Hierbei gilt es jedoch zu beachten, dass alle drei Modalitäten der Verantwortung-übernahme einen unterschiedlichen Grad an Legitimation besitzen und damit unterschiedlich starke Begründungen liefern. Während die Legitimität der apodiktischen Verantwortung unmittelbar aus der universellen Gültigkeit der zu beachtenden Normen selbst folgt, lassen sich die im Rahmen einer assertorischen und einer problematischen Verantwortung zu beachtenden Normen nur im Rahmen deliberativer Prozesse klären. Innerhalb des Unternehmens gilt es daher zum einen, die jeweils bindenden universellen Normen der apodiktischen Verantwortung über deliberative Prozesse zu konkretisieren, damit diese so als Verhaltensvorschriften innerhalb der einzelnen Abteilungen in die Entscheidungsprozesse einfließen können. Zum ande-

ren müssen die Inhalte der assertorischen und der problematischen Verantwortung im Rahmen deliberativer Prozesse legitimiert werden. Dies kann nur qua Zustimmung der Betroffenen geschehen.

4.2. CSR – Die Implementierungsfrage

Obwohl sich vermittelt der drei genannten Modalitäten die unterschiedlichen Verantwortungsbereiche des Unternehmens und der jeweils hieraus resultierende Grad der Verpflichtung zur Verantwortungsübernahme strukturieren lassen, bedarf es der weiteren Konkretion, um im Rahmen einer Corporate Social Responsibility zu spezifischen Handlungsnormen für den unternehmerischen Entscheidungsprozess zu gelangen. Hier, so unsere These, ist CSR als ein Prozess der Normenkonkretion zu verstehen, in dessen Verlauf zum einen abstrakte, universelle Normen in Unternehmensnormen übersetzt werden, die sich in Einklang mit der Unternehmenspolitik und den Zielsetzungen des Unternehmens befinden. Zum anderen müssen nicht-universelle Normen qua Zustimmung der Betroffenen legitimiert und ebenfalls in konkrete Handlungsnormen transformiert werden. Nur so lassen sich letztlich jene Verantwortungsbereiche bestimmen, innerhalb derer das Unternehmen konkrete Verpflichtungen eingehen muss. Diese konkreten Normen sind bindend, sie besitzen Langfristcharakter und müssen letztlich auch zum Bestandteil der *Corporate Identity* des Unternehmens werden. Ihre effektive Steuerung ist durch geeignete *Corporate Governance-Prinzipien* sicherzustellen.

Im Wesentlichen setzt sich die *Corporate Identity* eines Unternehmens aus drei grundlegenden Elementen zusammen: Dies ist zum einen das Erscheinungsbild des Unternehmens, das in Form des *Corporate Designs* zur Geltung gebracht wird, zum zweiten das „soziale Verhalten“ des Unternehmens, das seinen Ausdruck in der *Corporate Culture (Behaviour)* findet, und drittens der Ausdruck des Selbstverständnisses des Unternehmens, das im Rahmen der *Corporate Communication* nach innen und nach außen kommuniziert wird. Ziel aller Corporate Identity-Bemühungen eines Unternehmens ist es, einen unterscheidbaren „Unternehmenscharakter“ zu formen (vgl. hierzu u.a. [Spielvogel 2005, 37ff.; Linneweh 2004, 13ff.; Herbst 2003, 125ff.]). Dies geschieht, indem das Unternehmen ein konsistentes Wertgefüge implementiert, dieses erfolgreich kommuniziert und in Übereinstimmung mit diesen Werten handelt.

Um ein konsistentes Wertegerüst zu definieren, gilt es in einem ersten Schritt, die jeweiligen Verantwortungsdimensionen und die Verantwortungsebenen des Unternehmens zu identifizieren. Diese sind eng mit dem Betätigungskreis des Unternehmens verknüpft und können nur durch das Unternehmen selbst spezifiziert werden. So macht es einen Unterschied, ob ein Unternehmen beispielsweise im Bereich der Finanzdienstleistungen oder aber im Bereich der Lebensmittelindustrie tätig ist, da sich hierdurch die konkreten Verantwortlichkeiten etwa gegenüber den Kunden oder

auch gegenüber den Stakeholdern auf je spezifische Weise definieren. Im Wesentlichen umfassen diese Verantwortlichkeiten sowohl die Bereiche der apodiktischen wie auch der assertorischen und der problematischen Verantwortungsübernahme, die es aus dem Unternehmenskontext heraus zu konkretisieren gilt. Dabei kommt der apodiktischen stets Vorrang vor der assertorischen Verantwortung zu und diese beiden genießen stets Vorrang vor den freiwilligen Verpflichtungen. Generell käme dem einzelnen Unternehmen so eine apodiktische Verantwortung für den langfristigen ökonomischen Erfolg aber auch für die Sicherheit am Arbeitsplatz zu; eine assertorische Verantwortung besteht für die Garantie langfristiger Arbeitsplatzsicherheit oder die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter; problematische Verantwortung besteht für freiwillige Sozialleistungen oder verschiedene Modelle der Mitarbeiterbeteiligung seitens des Unternehmens.

In einem zweiten Schritt gilt es, die hier definierten Verantwortlichkeiten transparent zu machen und diese im Rahmen der Corporate Communication glaubwürdig und nachprüfbar nach innen wie nach außen zu kommunizieren. „Ziel der Corporate Communication Konzeption ist eine, die Aspekte der Gesellschaftsorientierung einschließende Unternehmensphilosophie, die normative Grundsätze für jegliche interne und externe Kommunikationsaktivitäten des Unternehmens definiert“ [Spielvogel 2005, 38f.]. Hierbei gilt es, mindestens drei Aspekte zu beachten: (a) Dies ist zum einen eine strikte Verpflichtung auf die Unternehmenswerte. Konkret bedeutet dies, dass das Management die Unternehmenswerte klar formuliert, diese allen Stakeholdern gegenüber glaubwürdig kommuniziert und die einzelnen Verhaltensnormen auch im eigenen Handeln zum Ausdruck bringt. Es gilt ein entsprechendes Berichtswesen und geeignete Steuerungsstrukturen zu implementieren, die die Einhaltung der Normen garantieren helfen. (b) Des Weiteren sind die Verantwortlichkeiten und die Kompetenzen innerhalb der Managementstrukturen klar festzulegen. Jeder einzelne Manager ist verantwortlich für die eigenen Entscheidungen und die daraus resultierenden Konsequenzen. Dies verbietet zugleich alle Praktiken, die darauf abzielen, Verantwortung als reine Rollenverantwortung zu definieren oder diese ausschließlich im Sinne einer unternehmerischen Haftungsverantwortung begreifen zu wollen. (c) Schließlich gilt es, den Stakeholderdialog als Möglichkeit einer kritischen Prinzipienreflexion zu begreifen. Um die Glaubwürdigkeit der Unternehmenspolitik zu unterstreichen, ist das Unternehmen aufgerufen, sich mit den Kritikern und den Betroffenen der Unternehmenspolitik auseinanderzusetzen. Der Stakeholderdialog ermöglicht es, die eigenen Normen kritisch zu reflektieren und diese im Bereich der assertorischen und der problematischen Verantwortungsübernahme qua öffentlicher Zustimmung zu legitimieren.

Versteht man CSR als Prozess der Normenkonkretion, erfordert dies auch die Einbindung der konkreten Normen in die Corporate Culture des Unternehmens. Dabei drückt die Unternehmenskultur das Selbstverständnis des Unternehmens aus und ermöglicht es den Mitarbeitern, auch ohne konkrete Verhaltensanweisung im Sinne

des Unternehmensganzen zu handeln (vgl. [Steinmann, Löhr 1994, 40]). Damit ergibt sich für das Unternehmen die Aufgabe, die abstrakt definierten und dann auf Unternehmensebene schrittweise konkretisierten Normen zum festen Bestandteil der Werteorientierung der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden zu lassen. Dies meint mehr als die reine Überzeugung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, zum Wohle des Unternehmens zu arbeiten. Dies schließt auch die Überzeugung mit ein, die Unternehmenswerte im eigenen Handeln zum Ausdruck bringen zu müssen. In diesem Sinne gilt es für alle Mitglieder des Unternehmens, die gemeinsamen Normen zu respektieren und diese im Alltagshandeln umzusetzen. So legen die Normen nicht nur fest, welche Ziele erreicht werden sollen, sondern auch, auf welchem Wege sie zu realisieren sind und wie mit Problemen und Konflikten, die bei der Zielrealisierung möglicherweise auftreten, umgegangen werden soll.

Corporate Governance bezeichnet die Steuerung, Kontrolle und Führung zur Sicherung der langfristigen Überlebensfähigkeit einer Organisation (vgl. [Janisch 1993]). Allerdings haben sowohl deutschsprachige Konzeptionen wie auch internationale Quellen CSR im Kontext von Governance und Ethik bisher nur unzureichend in den Blick genommen (vgl. u.a. [Wieland 1999; 2005; Francis 2000; Sama, Shoaf 2005]). Jedoch setzt die konkrete Verantwortungsübernahme durch das Unternehmen auch die effektive Verhaltenssteuerung im Sinne dieser Verantwortungsbeziehungen im Unternehmen voraus. Es ist somit zu klären, wie der deliberative Prozess formal-prozedural in den strategischen Managementprozess eingebunden werden kann. Konkret zu denken wäre etwa an die formale Implementierung eines diesbezüglichen Verständigungsprozesses zwischen Vorstand und Aufsichtsrat – beispielsweise im Rahmen der üblichen Vorstands- und Aufsichtsratssitzungen – aber auch an die Schaffung unabhängiger Gremien wie etwa Stellvertreterdialoge in Ethik-Kommissionen oder in Mitarbeitergesprächen. In einem zweiten Schritt ist zu untersuchen, wie die Normen material-inhaltlich in konkrete CSR-Maßnahmen überführt werden können. Auch hier würden sich verschiedene Optionen anbieten: (a) So lässt sich etwa das Konzept einer „reinen Philanthropie“, z. B. in Form von Geld- oder Sachspenden an gemeinnützige Institutionen aus den Bereichen Bildung, Kunst oder Kultur unabhängig von der Unternehmensstrategie realisieren. (b) Demgegenüber würde ein Konzept der „strategischen Philanthropie“ das soziale Engagement des Unternehmens insbesondere auf jene Bereiche beschränken, die sich mit den Kernkompetenzen und den Strategien des Unternehmens in Einklang befinden. Die Wirkungen der jeweiligen CSR-Maßnahmen werden so innerhalb der Unternehmensstrategie mit berücksichtigt, wie dies insbesondere von einigen neueren Ansätzen zur strategischen Unternehmensführung gefordert wird (vgl. [Porter, Kramer 2002; Smith 1994]). Soziales Engagement wird so am Ende der Wertschöpfungskette eingesetzt, um positiv auf das Wettbewerbsumfeld zu wirken. (c) Schließlich ließe sich CSR auch als operative Handlungsmaxime begreifen. In diesem Sinne werden die Maßnahmen entlang der gesamten Wertschöpfungskette umgesetzt.

Dennoch muss im Kontext des in dem Beitrag entwickelten Arguments differenziert werden: Die Übernahme einer apodiktischen Verantwortung gilt unmittelbar, da sie aus moralischen Gründen geboten ist. Unternehmen tragen also – und zwar unabhängig von der strategischen Ausgangslage – Verantwortung für die Einhaltung universeller moralischer Prinzipien. Die Konkretisierung der Normen in konkrete Maßnahmen kann also nur entlang und nicht am Ende der Wertschöpfungskette erfolgen. Gleiches gilt für die assertorische Verantwortung, die auf der tatsächlichen, expliziten oder stillschweigenden Übernahme bestimmter Verpflichtungen basiert. Unserer Auffassung nach müssten daher deliberative Prozesse im Rahmen der Normenkonkretion, beispielsweise im Bereich des Personalwesens, bei der Klärung etwa der relevanten Personalbeurteilungskriterien oder Entlohnungssysteme ansetzen. Bei der problematischen Verantwortung gestaltet sich die Lage anders: Hier wäre durchaus auch die reine oder strategische Philanthropie ein sinnvoller Ansatz. Die Übernahme der problematischen Verantwortlichkeiten ist nicht unmittelbar eine moralische Verpflichtung des Unternehmens. Gerade weil sie zwar verdienstvoll aber weitgehend freiwillig ist, eröffnet sie Spielraum für philanthropisches Engagement.

5. Ausblick

Ausgehend von einem Konzept universeller Verantwortung lässt sich CSR durch den Geltungsanspruch universeller Normen begründen. In diesem Sinne gilt es, CSR als Prozess zu verstehen, in dessen Verlauf die universellen Pflichten auf Unternehmensebene konkretisiert werden. Die hieraus abzuleitenden konkreten Handlungsnormen sind im Rahmen deliberativer Prozesse auf ihre Akzeptanz hin zu prüfen und beziehen ihren Status als legitime Handlungsvorschriften aus der Zustimmung aller hiervon Betroffenen. Universelle Normen werden im Rahmen deliberativer Prozesse konkretisiert, nicht-universelle Normen im Rahmen deliberativer Prozesse legitimiert. Die entsprechend hierzu notwendigen Prozesse sind innerhalb der Unternehmenskultur zu verankern und mit Hilfe geeigneter Steuerungsprozeduren zu überwachen.

Allerdings weist das im vorliegenden Beitrag skizzenhaft ausgearbeitete Verantwortungskonzept durchaus noch weiteren Forschungsbedarf auf. So gilt es etwa zu fragen, wie es um die „Autonomie“ der Unternehmen bei der Festlegung der jeweiligen Handlungsmaximen bestellt ist. Der im Kontext von CSR vielfach konstatierte Begriff der Freiwilligkeit einer korporativen Verantwortungsübernahme ist hier, wie gezeigt, irreführend, da er die Vermutung nahe legt, Unternehmen besäßen eine Wahlfreiheit der Verantwortungsübernahme. Ähnlich steht es um die externe Zuschreibung von Verantwortung: Hier lautet das gängige Argument, dass der Druck der kritischen Öffentlichkeit Unternehmen dazu zwingt, sich in diesem oder jenem Bereich ihrer Verantwortung zu stellen. Beide Annahmen sind aus Sicht des hier

skizzierten Verantwortungsbegriffs irrig. Weder steht es den Unternehmen frei, soziale Verantwortung zu übernehmen, noch ergibt sich die Pflicht zur Verantwortungsbüroaufnahme alleine aufgrund des Drucks einer kritischen Öffentlichkeit. Allerdings setzt diese Sichtweise die „Fähigkeit“ der Unternehmen voraus, im Sinne eigener Maximen zu handeln. Inwieweit dieser Autonomiebegriff, der sich unmittelbar aus der Kantischen Lesart der Verantwortung ergibt, auf unternehmerisches Handeln als Grundlage einer CSR übertragen werden kann, ist im Laufe weiterer Forschungen zu klären.

Praktisch wird sich CSR in Zukunft daran messen lassen müssen, inwieweit es gelingt, die Übernahme einer sozialen Verantwortung auf die Corporate Identity eines Unternehmens abzustimmen bzw. aus ihr heraus zu generieren und geeignete Governancestrukturen zur Umsetzung zu entwickeln. Dabei ist es wünschenswert, die CSR-Diskussion an die betriebswirtschaftliche Theorie anschlussfähig zu machen. Eine interessante Verbindung der Unternehmensethik mit der Betriebswirtschaftslehre wäre der deliberative Prozess, sofern er den gesamten Managementprozess begleitet. In einem solchen Governanceprozess ließen sich die handlungsleitenden Normen legitimieren und konkretisieren. Letztlich wird so nicht nur die philosophische Theoriebildung sondern auch die unternehmerische Praxis durch die Diskussion um eine Corporate Social Responsibility vor neue Herausforderungen gestellt.

Literatur

- Akerlof G.A., *The market for "lemons": quality uncertainty and the market mechanism*, "Quarterly Journal of Economics" 1970, 84(8), s. 488-500.
- Arrow K.J., *The Economics of agency*, [w:] J.W. Pratt, R.J. Zeckhauser (red.), *Principals and Agents: The Structure of Business*, Boston 1985, s. 37-51.
- Abländer M.S., Roloff J., Sozialstandards als Beispiel für soziale Verantwortung von Unternehmen, „Journal für politische Bildung“ 2004, 3, s. 26-36.
- Banerjee S.B., *Corporate Social Responsibility – The Good, the Bad, and the Ugly*, Northampton 2007.
- Baumhart R.C., *How ethical are businessmen?*, "Harvard Business Review" 1961, 39(4), s. 6-19, 156-176.
- Bowen H.R., *Social Responsibilities of the Businessman*, New York 1953.
- Bowie N.E., Freeman R.E. (red.), *Ethics and Agency Theory: An Introduction*, New York 1992.
- Bowie N.E., *Business Ethics – A Kantian Perspective*, Malden 1999.
- Bowie N.E., Werhane P.H., *Management Ethics*, Malden 2005.
- Brink A., *Normatives Stakeholdermanagement: Eine governancetheoretische Rekonstruktion*, [w:] Wieland J. (red.), *Netzwerk-governance*, Marburg 2008 (im Erscheinen).
- Carroll A.B., Buchholtz A.K., *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, Cincinnati 2003.
- Carroll A.B., *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, "Academy of Management Review" 1979, 4(4), s. 497-505.

- Carroll A.B., *Corporate social responsibility. evolution of a definitional construct*, "Business and Society" 1999, 38(3), s. 268-295.
- Carroll A.B., *Managing ethically with global stakeholders: a present and future challenge*, "The Academy of Management Executive" 2004, 18(2), s. 114-120.
- Carroll A.B., *Social responsibility*, [w:] Werhane P.H., Freeman R.E. (red.), *Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*, Malden 1998, s. 493-495.
- Crane A., Matten D., *Business Ethics*, Oxford 2007.
- Davis K., *Understanding the social responsibility puzzle: what does the businessman owe to society*, "Business Horizons" 1967, 10(4), s. 45-50.
- Davis K., *Can business afford to ignore its social responsibilities?*, "California Management Review" 1960, 2(3), s. 70-76.
- De Bakker F.G.A., Groenewegen P., den Hond F., *A bibliometric analysis of 30 years of research and theory on corporate social responsibility and corporate social performance*, "Business and Society" 2005, 44(3), s. 283-317.
- Döring R., Ott K., *Nachhaltigkeitskonzepte*, „Zeitschrift für Wirtschafts-und Unternehmensethik“ 2001, 2(3), s. 315-339.
- Dyllick T., Hockerts K., *Beyond the business case for corporate sustainability*, "Business Strategy and the Environment" 2002, 11(2), s. 130-141.
- Elkington J., *Cannibals With Forks – The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Oxford 1999.
- Europäische Kommission, *Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen – Grünbuch*, Luxemburg 2001.
- Francis R.D., *Ethics & Corporate Governance. An Australian Handbook*, Sydney 2000.
- Frederick W.C., *The Growing Concern Over Business Responsibility*, "California Management Review" 1960, 2(4), s. 54-61.
- Freeman R.E., *The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions*, "Business Ethics Quarterly" 1994, 4(4), s. 409-421.
- Freeman R.E., *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Boston 1984.
- French P.A., *Corporate Ethics*, Fort Worth, TX 1995.
- Friedman M., *The business of business is to increase its profits*, "The New York Times Magazine", Wiederabdruck, [w:] A. Crane, D. Matte, L.J. Spence, (red.), *Corporate Social Responsibility – Readings and Cases in a Global Context*, London 1970, s. 26-32.
- Fürst M., *Creating value through responsible business – corporate citizenship bei novartis*, "Forum Wirtschaftsethik" 2006, 14(4), s. 23-30.
- Furubotn E. G., Richter R., *Institutions & Economic Theory. The Contribution of the New Institutional Economics*, Ann Arbor 2005.
- Global Compact Office, <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html>, 14.03.2008.
- Goodpaster K.E., Matthews J.B. Jr., *Can a corporation have a conscience?*, "Harvard Business Review" 1982, 60(1), s. 132-141.
- Habermas J., *Theorie des kommunikativen Handelns*, Bd. 2, 4. Aufl., Frankfurt am Main 1988.
- Haßler R., *Nachhaltigkeits-Rating: Ein innovatives Konzept zur Förderung der nachhaltigen Entwicklung bei Unternehmen und auf den Finanzmärkten. Eine Chance für Stiftungen*, [w:] A.G Scherer., G. Hütter, L. Maßmann (red.), *Ethik für den Kapitalmarkt? Orientierung zwischen Regulierung und Laissez-faire*, München 2003, s. 205-213.
- Hauff V., *Unsere gemeinsame Zukunft. Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung*, Greven 1987.
- Herbst D., *Corporate Identity*, Berlin 2003.
- Hill C.W.L., Jones, T. M., *Stakeholder-agency theory*, "Journal of Management Studies" 1992, 29(2), s. 131-154.

- Höffe O., *Moral als Preis der Moderne – Ein Versuch über Wissenschaft, Technik und Umwelt*, Frankfurt am Main 1993.
- Höffe O., *Schulden die Menschen einander Verantwortung? Skizze einer fundamentalethischen Legitimation*, [w:] E.-J. Lampe (red.), *Verantwortlichkeit und Recht*, Opladen 1989, s. 13-35.
- Husted B.W., Allen D.B., *Is it ethical to use ethics as strategy*, "Journal of Business Ethics" 2000, 27(1/2), s. 21-31.
- Janisch M., *Das strategische Anspruchsgruppenmanagement. Vom Shareholder Value zum Stakeholder Value*, Bern 1993.
- Jensen M.C., Meckling W.H., *Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure*, "Journal of Financial Economics" 1976, 3(1), s. 305-360.
- Jonas H., *Das Prinzip Verantwortung*, Frankfurt am Main 1984.
- Lenk H., *Zwischen Wissenschaft und Ethik*, Frankfurt am Main 1992.
- Linneweh K., *Corporate Identity – ein ganzheitlicher Ansatz*, [w:] N.W. Daldrop (red.), *Kompendium Corporate Identity and Corporate Design*, Ludwigsburg 2004, s. 10-21.
- Löhr A., *Die neue Rolle der NGO's in Zeiten der Globalisierung*, [w:] M. Abländer, R. Kaminski (red.), *Globalisierung – Risiko oder Chance für Osteuropa*, Frankfurt am Main 2005, s. 179-207.
- Maak T., Ulrich P., *Integre Unternehmensführung*, Stuttgart 2007.
- McGuire J.W., *Business and Society*, New York 1963.
- Norman W., MacDonald Ch., *Getting to the bottom of "triple bottom line"*, "Business Ethics Quarterly" 2004, 14(2), s. 243-262.
- OECD, <http://www.oecd.org/dataoecd/56/40/1922480.pdf>, 14.03.2008.
- Palazzo G., Scherer A.G., *Corporate legitimacy as deliberation. A communicative framework*, "Journal of Business Ethics" 2006, 66(1), s. 71-88.
- Porter M.E., Kramer M.R., *The competitive advantage of corporate philanthropy*, "Harvard Business Review" 2002, 80(12), s. 56-69.
- Roloff J., *Sozialer Wandel und deliberative Prozesse*, Marburg 2006.
- Ropohl G., *Ethik und Technikbewertung*, Frankfurt am Main 1996.
- Sama L.M., Shoaf V., *Reconciling rules and principles. An ethics-based approach to corporate governance*, "Journal of Business Ethics" 2005, 58(1-3), s. 177-185.
- Schaltegger S., *Bildung und Durchsetzung von Interessen zwischen Stakeholdern der Unternehmung. Eine politisch-ökonomische Perspektive*, „Die Unternehmung“ 1999, 53(1), s. 3-20.
- Schmiedeknecht M., *Gesellschaftliche Verantwortung von Organisationen – Erarbeitung eines internationalen ISO Standards "Social Responsibility" (ISO 26000)*, „Forum Wirtschaftsethik“ 2006, 14(4), s. 31-35.
- Schwemmer O., *Ökonomische Rationalität und praktische Vernunft oder: Kann man ethische Grundsätze zu Prinzipien ökonomischer Systeme machen*, [w:] G. Enderle (red.), *Ethik und Wirtschaftswissenschaft*, Berlin 1988, s. 33-53.
- Senge K., *Wie tragfähig ist CSR? – Das Beispiel Wal Mart*, „Forum Wirtschaftsethik“ 2006, 14(3), s. 19-29.
- Smith C.W., *The new corporate philanthropy*, "Harvard Business Review" 1994, 72(3), s. 105-116.
- Spielvogel V., *Corporate Identity ganzheitlich gestalten*, Göttingen 2005.
- Steinmann H., Löhr A., *Grundlagen der Unternehmensethik*, Stuttgart 1994.
- Werhane P.H., *Rechte und Verantwortung von Korporationen*, [w:] H. Lenk, M. Maring (red.), *Wirtschaft und Ethik*, Stuttgart 1992, s. 329-336.
- Werner M.H., *Verantwortung*, [w:] M. Düwell, Ch. Hübenthal, M. Werner (red.), *Handbuch Ethik*, 2. Aufl., Stuttgart 2006, s. 541-548.
- Wieland J., *Corporate governance, values management, and standards – a European perspective*, "Business & Society" 2005, 44(1), s. 74-93.
- Wieland J., *Die Ethik der Governance*, Marburg 1999.

ZBIOROWA ODPOWIEDZIALNOŚĆ SPOŁECZNA – KRYTYCZNE UWAGI FILOZOFICZNE DOTYCZĄCE NOWEGO MODELU W EKONOMII BIZNESU

Streszczenie: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa (CSR) stała się w ostatnich latach jedną z najważniejszych koncepcji w obszarze nauk ekonomicznych. Mimo jej dużej popularności jest ona jednak zarówno niedostatecznie zdefiniowana, jak i brakuje jej zadowalających podstaw filozoficznych. W większości przypadków koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa przypisuje się wiele dowolnych działań podejmowanych w przedsiębiorstwach. Również europejska definicja, CSR określająca społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstwa jako politykę przedsiębiorstwa uwzględniającą kwestie ekonomiczne, ekologiczne i społeczne, jest bardziej sloganem niż przydatną definicją. Na podstawie krytycznej analizy aktualnych interpretacji omawianego pojęcia i filozofii Kanta podjęto próbę zdefiniowania społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa.