

## Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship, Corporate Governance

# Schillernde Begriffe und ihre Deutung

Warum finden Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship, Corporate Governance und andere Begriffe in unternehmerischen Praxen zunehmend Verwendung? Wie können diese Begriffe in sinnvoller Weise differenziert werden, um damit wirklich einen Unterschied auszudrücken? Diese und weitere Fragen behandelt der vorliegende Beitrag.

Von Thomas Beschorner

Seit etwa Anfang der 1980er Jahre beschäftigt sich eine wissenschaftliche Disziplin in systematischer Art und Weise mit dem Spannungsfeld von Ökonomie und Ethik. Sie firmiert hierzulande unter der Bezeichnung Wirtschafts- und Unternehmensethik. Hintergrund ist die Erkenntnis, dass die politische Rahmenordnung aus systematischen Gründen unvollständig ist und die daraus resultierende Einsicht, dass nicht nur die Spielregeln, sondern auch die Spielzüge der Akteure bedeutsam sind. So beschäftigen sich Unternehmensethiker/innen mit unternehmensbezogenen Fragen zur Korruption, zu den Produktionsbedingungen in so genannten Entwicklungsländern, zur Kinderarbeit, der Verletzung der Menschenrechte, zu Finanzskandalen, zum Abbau von Arbeitnehmerrechten oder zu gravierendem umweltschädlichen Verhalten, um nur einige Beispiele zu nennen.

In der nationalen wie internationalen unternehmensethischen Diskussion gibt es eine Vielzahl sehr unterschiedlicher Ansätze zur Behandlung der Frage, inwieweit und wie Unternehmenspraxen einen Beitrag zur mehr Gerechtigkeit in der Gesellschaft leisten können. Die Ansätze reichen, um nur die meines Erachtens wichtigsten zu nennen, von neoklassischen, institutionalistischen und vertragstheoretischen Überlegungen über kantianische, kommunitaristische und diskursethische Herangehensweisen bis hin zu kulturalistischen und kulturwissenschaftlichen Unternehmensethiken (für einen Überblick zur internationalen Diskussion vgl. z.B. Bowie 2002; für die deutschsprachige Diskussion vgl. Beschorner et al. 2005).

Seit einigen Jahren tauchen in zunehmendem Maße neue, der unternehmensethischen Thematik assoziierte Begrifflichkeiten auf. Die populärsten sind: Corporate Social Responsibility (CSR), Corporate Citizenship (CC), Corporate Governance (CG), Triple Bottom Line (3BT) und Sustainable Development (SD). Die neuen Begriffe sowie die damit verbundene Diskus-

sion in Unternehmen und in einer Vielzahl praxisorientierter Initiativen deuten darauf hin, dass unternehmensethische Fragestellungen in der einzelwirtschaftlichen Praxis von Unternehmen und anderen gesellschaftlichen Akteuren an Bedeutung gewonnen hat. Das ist erfreulich.

Doch was hat es mit diesen Begriffen und Konzepten auf sich? Sind sie nur alter Wein in neuen Schläuchen? Warum finden sie in unternehmerischen Praxen zunehmend Verwendung? Welche Chancen ergeben sich für ein fruchtbares Zusammenspiel von theoretischer Reflexion und praktischer Anwendung? Und wie können diese Begriffe in sinnvoller Weise differenziert werden, um damit wirklich einen Unterschied auszudrücken, der uns eine ungefähre Vorstellung davon vermittelt, was ein „Mehr“ gegenüber einem traditionellen Unternehmensmodell ausdrückt?

## Unternehmen und ethische Fragen

Die Verwendung der Begriffe ist nicht vorrangig den Erfindungen von Wissenschaftler/innen „geschuldet“. Sie reflektieren vielmehr konkrete Probleme unternehmerischer Praxen und „verdankt sich vor allem dem steigenden moralischen Legitimationsdruck, dem sich Unternehmen in der Praxis weltweit ausgesetzt sehen“ (Steinmann/ Löhr 2002, S. 513). Besonders spektakuläre Unternehmensskandale trugen und tragen dazu bei, dass die Gesellschaft für die verschiedensten Formen unmoralischen Verhaltens sensibilisiert ist. Diese zunehmende Sensibilisierung der Öffentlichkeit hat ihre weiteren Ursachen im besonderen Maße in:

- dem abnehmenden Einfluss des Nationalstaates und
- der daraus resultierenden Zuschreibung von Verantwortung von Unternehmen durch eine kritische Öffentlichkeit sowie
- einer zunehmend professionalisierten Zivilgesellschaft, die insbesondere durch Nichtregierungsorganisationen repräsentiert wird (z.B. Wieland 1999, S. 16).

Veränderte Legitimationsanforderungen der Gesellschaft an Unternehmen erklären mithin primär die zunehmende Relevanz ethischer Fragestellungen in unternehmerischen Praxen. Unternehmen, so wissen wir aus der Organisationssoziologie, reagieren auf diese Anforderungen ihrer organisationalen Umwelten durch Managementkonzepte, die „fashionable“ benannt werden, wie es sich auch in den oben genannten Anglizismen ausdrückt, um damit der Gesellschaft eine Übernahme der Legitimationsanforderungen zu „signalisieren“ (z.B. Kieser 1996). Die anfangs genannten Begriffe haben also eine wichtige soziale Funktion.

## Zum Theorie-Praxis-Verhältnis

Die Frage „Alter Wein in neuen Schläuchen?“ muss daher meines Erachtens differenziert betrachtet werden, denn es ist durchaus von wichtiger Bedeutung, dass es sich bei den neuen Schläuchen um eine ganz andere Art von Schläuchen handelt. Nicht mehr nur der/die akademische Unternehmensethiker/in spricht von der sozialen Verantwortung von Unternehmen: Praxisakteure selbst verwenden diese und ähnliche Begrifflichkeiten in zunehmenden Maße.

Ich plädiere dafür, diese Sprachspiele der Praxis ernst zu nehmen und ihre dahinter liegenden Bedeutungen verstehen zu wollen. Akademische Arroganz à la „alles kalter Kaffee, schon längst da gewesen“ versperrt in unnötiger Weise ein mögliches fruchtbares Zusammenspiel zwischen Praxis und Theorie. Umgekehrt gilt es für einen wechselseitigen Lernprozess vonseiten der unternehmerischen Praxis, sich selbstverständlich ebenfalls auf Reflexionsangebote durch Unternehmensethiker/innen einzulassen. Dies gilt insbesondere dann, wenn unternehmensethisches Engagement von Unternehmen nicht nur gegenüber der Gesellschaft durch geschickte Kommunikation signalisiert wird („the talk“), sondern wenn man es damit ernst meint und durch die Implementierung geeigneter Instrumente einen Beitrag zu mehr Gerechtigkeit in Wirtschaft und Gesellschaft leisten will („walking the talk“).

Dies mag einleuchtend und zugleich einfach klingen. Faktisch handelt es sich dabei jedoch um ein ganz schwieriges Unterfangen, denn die Sprachen der Praxen und die Sprachen der Wissenschaften sind nicht aufeinander geeicht. Das Geschäft der einen ist das Geschäft, das Geschäft der anderen ist die Kritik an dem Geschäft der einen. Dieser prinzipielle Umstand verschärft sich beim Theorie-Praxis-Verhältnis unternehmensethischer Belange noch einmal. Unternehmensethik kritisiert nicht nur (wie traditionelle betriebswirtschaftliche Ansätze) nicht nur die Mittelwahl zur Erreichung eines von der Unternehmung selbst formulierten Zwecks (z.B. die Gewinnmaximierung), sondern oft auch den Zweck selbst. Dieser Unterschied ist und bleibt wichtig, wie ich kurz andeuten möchte.

## Ethik jenseits der Klugheitserwägungen

Ethisch Wünschenswertes und ökonomisch Vorteilhaftes können zusammenfallen. Es spricht auch aus ethischer Sicht nichts dagegen, nach geeigneten Synthesen aus einzelwirtschaftlicher Logik und gesellschaftlichen Gewolltem zu suchen, worauf unter anderem Peter Ulrich (1997) hinsichtlich begründungstheoretischer Fragen schon öfter hingewiesen hat. Als „ultima ratio“ ist unternehmerisches Gewinnstreben jedoch nicht geeignet. Das Gewinnprinzip wäre als normatives Prinzip nur dann haltbar, wenn wir in einer Welt ohne negative externe Effekte leben würden oder diese durch eine Rahmenordnung vollständig internalisiert werden könnten. Beides ist jedoch nicht der Fall.

Ich schlage daher ein Verständnis von Unternehmensethik vor, das mit Jones (1980, S. 59–60) unternehmensethische Pra-

*„Ethisch Wünschenswertes  
und ökonomisch Vorteilhaftes  
können zusammenfallen.“*

xis als die freiwillige Integration von ethischen/sozialen und ökologischen Aspekten durch Unternehmen betrachtet, die Verpflichtungen gegenüber gesellschaftlichen Gruppen ausdrücken; und zwar auch jenseits einer Verpflichtung gegenüber den Anteilseignern, jenseits von geltendem Recht und jenseits von Vertragsvereinbarungen mit Gewerkschaften. Positiv formuliert geht es damit um ein bürgerliches Engagement durch Unternehmen in der modernen Gesellschaft, indem an zentraler Stelle die Berücksichtigung allgemeiner Interessen und nicht mehr nur das Partikularinteresse der Gewinnerzielung durch Unternehmen als Grundlage hervorgehoben wird.

## Neue Begriffe und Differenzierung

CG, CSR, CC, 3BT, SD und ähnliche Begrifflichkeiten sind zum jetzigen Zeitpunkt sowohl in der Praxis als auch in Theorie nur unzureichend voneinander differenziert. Die Begriffe drücken zunächst einmal die Vorstellung aus, dass unternehmerische Aktivitäten über die reine Gewinnerzielung von Unternehmen hinausgehen sollen. Das Zielsystem der Unternehmen wird dabei, so spiegelt es sich insbesondere im 3BT-Ansatz (Norman/ MacDonald 2004) und in der spezifischen Verwendung des Drei-Säulen-Modells des SD-Ansatzes wider, im besonderen Maße um zwei Dimensionen ergänzt: eine ethische/soziale und eine ökologische. Ähnliche Vorstellungen finden wir auch mit Bezug auf CSR: Soziale Verantwortung von Unternehmen umfasst dabei im weiteren Sinne normative Anforderungen an Unternehmen, die ethische ebenso wie ökonomische und legale Aspekte beinhalten (Carroll/Buchholtz 1999). Abermals ähnliche Vorstellungen gibt es vom Begriff der CC (dazu besonders die Kritik von Matten/Crane 2005). Eine solche synonyme Begriffsverwendung erscheint natürlich als unbefriedigend. Dies gilt umso mehr, als oftmals nicht einmal so recht klar wird, welcher normative Status diesen Konzepten im Vergleich zum traditionellen Unternehmensmodell der Gewinnmaximierung zukommt, denn in weiten Teilen der Diskussion findet sich die neoklassische Vorstellung, dass es sich um rein einzelwirtschaftliche Klugheitserwägungen handelt, sich als Unternehmen ethischen Fragen zuzuwenden. →

„Der Dialog nach fairen Regeln betrifft aus normativer Sicht dabei die Notwendigkeit eines Hinterfragens, Redens, Deliberierens über alle Belange der Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft.“

Der Begriff des Corporate Citizenship erscheint mir den oben formulierten Gedanken eines bürgerlichem Engagements durch Unternehmen begrifflich angemessen auszudrücken, denn CC knüpft explizit an eine bürgerliche Tradition der liberalen Bürgerpflichten und der republikanischen Bürgerrechte an (dazu ausführlicher: Matten/Crane 2005). Corporate Social Responsibility, so mein Vorschlag, ist dabei ein wichtiger – vielleicht der zentrale – Modus zur Realisierung eines CC, weil der Begriff der Verantwortung ein dialogisches Moment betont. Dieser Dialog nach fairen Regeln betrifft aus normativer Sicht dabei die Notwendigkeit eines Hinterfragens, Redens, Deliberierens über alle Belange der Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft. Deutlich wird damit erstens, dass es sich bei CSR und CC nicht primär um eine „karitative Unternehmensethik“ handelt, sondern um eine Ausweitung ethischer Fragen auf das Kerngeschäft der Unternehmen, insbesondere auf Produkte, Produktionsprozesse und Marketing. Angedeutet wird damit zweitens, dass Unternehmung und Unternehmensethik aus einer passiven Anpasser-Rolle an vermeidlich gegebene Rahmenbedingungen zu emanzipieren sind, die sie insbesondere im Kontext der Corporate Governance-Diskussion inne hat (siehe dazu auch die Kritik von Pfriem 2004, S. 188 f.). CG im Sinne eines internen Kontroll- und Risikomanagementsystems ist für eine Unternehmensethik notwendig. Sie ist jedoch keineswegs hinreichend, da eine solche Betrachtungsweise die Rolle der Unternehmung in modernen Gesellschaften weder in empirischer noch in normativer Hinsicht angemessen akzentuiert. Die Stärken und die Schwächen einer CG spiegeln sich besonders gut im Handbuch Wertemanagement (Wieland 2004) wider.

Die theoretische, empirische und praktische Herausforderung von Unternehmensethik sehe ich darin, auch danach zu fragen, welchen aktiven Beitrag Unternehmen für eine gerechte Wirtschaft und Gesellschaft leisten können, ja inwieweit und wie sie Wirtschaft und Gesellschaft dahingehend (mit)transformieren können (ähnlich auch: Pfriem 2004). Unternehmensethische Fragen beziehen sich aus meiner Sicht daher nicht nur auf einzelwirtschaftliche Probleme von Unternehmen, sondern auf gesellschaftliche Problemkomplexe, zu denen Unternehmen beitragen beziehungsweise zu deren Bewältigung Unternehmen einen Beitrag leisten können. Um Missverständnisse

zu vermeiden: Es geht mit diesen Fragen sowohl um die Untersuchung der Möglichkeiten als auch der Grenzen eines Corporate Citizenship. Mit Bezug zu Letzterem ist anzunehmen, dass es in der Tat gesellschaftliche Bedingungen gibt, die einer Realisierung des Ideals CC im Wege stehen. Es gibt jedoch umgedreht vielfältige theoretische Betrachtungsweisen und eben nicht nur die neoklassische, die Ansatzpunkte dafür bieten, die Rollen von Unternehmen in einem anderen Licht zu sehen. Zadeks (2001) Metapher der „third-generation corporate citizens“ weist ebenso in diese Richtung wie McIntosh et al. (2003, S. 34 ff.) „pro-active“ Typus eines Corporate Citizenships, Pfriems (2004) Vorschlag einer „Teilhabe der Unternehmung an gesellschaftlicher Governance“ und „the extended view of CC“ von Matten und Crane (2005).

Happy Birthday IÖW!

#### Literatur

- Beschorner, T.; Hollstein, B.; König, M.; Lee-Peukert, M.-Y.; Schumann, O. (Hrsg.): *Wirtschafts- und Unternehmensethik. Rückblick – Ausblick – Perspektiven*. München 2005.
- Bowie, N. E. (Hrsg.): *The Blackwell Guide to Business Ethics*. Massachusetts 2002.
- Carroll, A. B.; Buchholtz, A. K.: *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. Cincinnati 1999.
- Jones, T. M.: *Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined*. In: California Management Review, Heft 3, 1980, S. 59–67.
- Kieser, A.: *Moden – Mythen des Organisierens*. In: Die Betriebswirtschaft, Jg. 56/ Heft 1, 1996, S. 21–39.
- Matten, D.; Crane, A.: *Corporate Citizenship: Towards an Extended Theoretical Conceptualization*. In: Academy of Management Review, Jg. 30/ Heft 1, 2005, S. 166–179.
- McIntosh, M.; Thomas, R.; Leipziger, D.; Coleman, G.: *Living Corporate Citizenship. Strategic Routes to Socially Responsible Business*. London, New York, et al 2003.
- Norman, W.; MacDonald, C.: *Getting to the Bottom of „Triple Bottom Line“*. In: Business Ethics Quarterly, Jg. 14/ Heft 2, 2004, S. 243–262.
- Pfriem, R.: *Ein pluralistische Feld von Governancekulturen*. In: Wieland, J. (Hrsg.): *Governanceethik im Diskurs*. Marburg 2004, S. 183–212.
- Steinmann, H.; Löh, A.: *Unternehmensethik – Zur Geschichte eines ungeliebten Kindes in der Betriebswirtschaftslehre*. In: Gaugler, E.; Köhler, R. (Hrsg.): *Entwicklungen der Betriebswirtschaftslehre. 100 Jahre Fachdisziplin – zugleich eine Verlagsgeschichte*. Stuttgart 2002, S. 509–535.
- Ulrich, P.: *Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie*. Bern, Stuttgart, Wien 1997.
- Wieland, J.: *Die Ethik der Governance*. Marburg 1999.
- Wieland, J. (Hrsg.): *Handbuch Wertemanagement. Erfolgsstrategien einer modernen Corporate Governance*. Hamburg 2004.
- Zadek, S.: *The Civil Corporation: The New Economy of Corporate Citizenship*. London 2001.

#### ■ AUTOR + KONTAKT

Dr. Thomas Beschorner ist Leiter der wissenschaftlichen Nachwuchsgruppe GELENA an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg und Visiting Fellow am Zentrum für Ethik der Universität Montreal (CRÉUM).



Carl von Ossietzky Universität Oldenburg,  
Fakultät 2, Forschungsgruppe GELENA,  
26111 Oldenburg. Tel. 0441/798-4384,  
E-Mail: thomas.beschorner@uni-oldenburg.de

(c) 2010 Authors; licensee IÖW and oekom verlag. This is an article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial No Derivates License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.