Spouth | Meynhardt | Hrg.

Management – eine gesellschaftliche Aufgabe

Nomos

Unternehmensstrategie und gesellschaftliche Verantwortung

Günter Müller-Stewens

1. Die Verantwortung des Corporate Management	84
1.1 Verantwortung als Selbstverpflichtung und Fremdzuweisung	84
1.2 Formen der Verantwortung	87
1.3 Der Ruf nach mehr Verantwortung	88
2. Reaktionsmuster der Unternehmen	91
2.1 Philanthropisch geprägte Ansätze	91
2.2 Operativ instrumentalistische Ansätze	93
2.3 Strategisch motivierte Ansätze	94
3. Konzepte einer erweiterten Verantwortung im Management	95
3.1 Stakeholder Management	95
3.2 Nachhaltigkeit als Grundprinzip	97
3.3 Corporate Social Responsibility	98
3.4 Konsequenzen für die Performance	100

1. Die Verantwortung des Corporate Management

Das Corporate Management – im Sinne von Geschäftsleitung und Aufsichtsgremium – repräsentiert das oberste Führungsorgan eines Unternehmens und steht damit im Brennpunkt von Fragen zur Verantwortung des Unternehmens. Dabei ist es zunehmend mit veränderten Erwartungshaltungen hinsichtlich der Ausübung dieser Verantwortung konfrontiert. Hinzu kommen prominente Fälle eines Fehlverhaltens seitens des Corporate Managements von Unternehmen. Dadurch hat das Topmanagement in den letzten Jahren nicht nur in der Öffentlichkeit, sondern auch bei den Mitarbeitern einen nicht unerheblichen Vertrauensverlust erlitten. Diese Entwicklung erreichte mit der globalen Finanz- und Wirtschaftsmarktkrise in den Jahren 2007-2010 ihren vorläufigen Höhepunkt. Dies alles löste den Ruf nach einer umfassenderen und expliziteren Übernahme von Verantwortung aus (vgl. z.B. Gomez & Meynhardt, 2009). Dieser Ruf soll hier aufgegriffen und im Kontext einer strategischen Führung reflektiert werden.

1.1 Verantwortung als Selbstverpflichtung und Fremdzuweisung

Verantwortung tragen heißt, dass jemand dazu bereit ist oder dazu genötigt wird, sich gegenüber jemandem in Bezug auf etwas zu ver-antworten. Der moralische Wert einer Entscheidung oder Handlung bemisst sich dabei daran, wie sorgfältig und befreit von Partikularinteressen (also auch von Eigeninteressen) die dabei anfallenden Pflichten- und Güterabwägungen vorgenommen wurden, und ob dabei auch die Folgen für die Beteiligten und Betroffenen angemessen berücksichtigt wurden. Was zählt, sind also deren erfahrene Wirkungen und weniger die Absichten der Entscheidungsträger. Bei Entscheidungen mit erheblichen Risiken ist die Verantwortung besonders groß und es kann davon ausgegangen werden, dass in solchen Fällen auch nicht alle involvierten Interessen gleichermaßen befriedigt werden können.

Aus diesem Verständnis von Verantwortung leiten sich drei Detailfragen ab: (1) *Wann und unter welchen Bedingungen* ist das Corporate Management verantwortungsfähig und verantwortungspflichtig? (2) *Wem gegenüber* ist das Corporate Management verantwortlich bzw. wer kann Rechenschaft fordern? (3) *Was ist Gegenstand* der Verantwortung eines Corporate Management? Ist es z.B. die aktive Verantwortung, die jemand aufgrund seiner Zuständigkeit trägt und bezüglich derer er zur Rechenschaft gezogen werden kann, falls er seine Zuständigkeit verletzt hat (Aufgabenverantwortung)? Ist es die Haftung, für die man bei Verfehlungen geradezustehen hat? Oder ist es eine passive Verantwortung für etwas, zu der jemand durch die Gesellschaft gezogen wird?

Verantwortungsfähig in einem ethischen Sinne sind allein die einzelnen Corporate Manager als die zur freien Entscheidung befähigten Entscheidungsträger des Unternehmens. Eine moralische Verantwortung kann weder geteilt noch übertragen werden. Im Kollektiv eines Corporate Management kann nur eine Mitverantwortung getragen werden, was – aufgrund der Arbeitsteiligkeit in Gremien – zu einer Diffusion von Verantwortung führt. Das Corporate Management kann also nur in einem rechtlichen Sinne schuldig sein und zur Verantwortung gezogen werden.

Doch gegenüber welcher Instanz ist der Corporate Manager bzw. das Corporate Management verantwortlich? Ist es bei der einzelnen Führungskraft das Rechtssystem einer Gesellschaft? Oder ist es aus einer religiösen Perspektive Gott? Oder fühlt sich der moderne Mensch, angesichts der enormen Freiheiten, die er genießt, primär gegenüber sich selbst verantwortlich, sodass letztinstanzlich nur noch das Gewissen steht?

Letzteres kann kaum zufriedenstellen, denn wenn sich eine Führungskraft allein gegenüber dem eigenen Gewissen verantwortlich fühlt, dann verliert Verantwortung den Charakter des Ablegens von Rechenschaft. Die Frage der Verantwortung würde dann einer öffentlichen Debatte entzogen sein. Der Verantwortliche bleibt hier seine Antwort gegenüber jenen schuldig, die eine moralische Bereitschaft zur Selbstverpflichtung gegenüber ihren Interessen erwarten. Die Berufung auf das Gewissen ist aber wiederum dort anzuerkennen, wo es um das „moralische Selbst“, also nicht um pragmatische Werte wie Geld, Karriere oder Ansehen geht (Höffe, 2008).

Doch gegenüber welchen dritten Parteien sollte ein Corporate Manager eine Selbstverpflichtung auf sich nehmen? Sind es – neben dem Gesetzgeber – nur die Eigentümer, gegenüber denen man verantwortlich ist, da man deren Angestellter ist? Haben Unternehmen nicht auch eine Form der Verantwortung gegenüber der Gesellschaft, die anders gelagert ist als die Verantwortung gegenüber den Eigentümern und die über die gesetzlichen Vorschriften hinausgeht?

Erfolgreiche Unternehmen benötigen eine gesunde Gesellschaft, in die sie eingebettet sind und in der sie sich entfalten können: hoher Bildungsgrad, effiziente Märkte, große Rechtssicherheit, leistungsfähiges Gesundheitswesen, attraktive Freizeitmöglichkeiten, moderne Infrastruktur etc. Umgekehrt benötigen gesunde Gesellschaften erfolgreiche und moderne Unternehmen, denn nur sie können über ihre ökonomischen Erfolge den allgemeinen Wohlstand in der Gesellschaft mehren. Schränkt die Gesellschaft die Unternehmen in ihren Möglichkeiten, produktiv zu wirtschaften zu sehr ein, führt dies zu einer nachlassenden nationalen Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen mit all ihren Konsequenzen auf die Gesellschaft. Nachhaltiges Wachstum und sozialer Fortschritt bedingen einander.

Voraussetzung von Verantwortung ist immer, dass jemand bewusst und freiwillig handelt, was für Unternehmen im Allgemeinen zutrifft. Die Verantwortung, die durch ein Management zu tragen ist, ergibt sich damit aus den Freiheiten, die uns die Gesellschaft beim Wirtschaften gibt. Genau deshalb muss sich das Management für diese

Freiheiten bzw. für die damit verbundene Gesellschaft verantwortlich zeigen. Einiges lässt sich zwar durch Gesetze regeln. Doch diese dürfen auch nicht zu einengend sein, denn Firmen benötigen unternehmerische Freiheiten, die man ihnen lässt, damit sie bis zu einem gewissen Maß ungehindert agieren können. Doch dies sollte dann in einem ethischen Rahmen stattfinden. Jede Gruppe der Gesellschaft benötigt ihre Verhaltensnormen. So auch die Wirtschaft und deren Führungskräfte. Ein Management muss die Grundpfeiler der sie umgebenden *Wertegemeinschaft* respektieren und sie angemessen in seinen Entscheidungen im beiderseitigen Nutzen zur Anwendung bringen. Umgekehrt verdanken wir natürlich auch einer funktionierenden Wirtschaft, dass wir über diese Freiheiten überhaupt verfügen.

Teilweise haben die aktuellen Fälle fragwürdigen ethischen Verhaltens in Unternehmen gezeigt, dass heutige Entscheidungssituationen auch bei erfahrenen Führungskräften zu einer *Überforderung ihrer Verantwortungsfähigkeit* führen können. Es reichte hier nicht mehr aus, als Geschäftsleitung der Firma ein normatives Regelwerk zu verordnen, seine Einhaltung zu überprüfen und Regelverstöße per Bewertung und Abstrafung zu ahnden. Die wahre Herausforderung lag und liegt auf der Ebene der einzelnen Führungskraft, die sich mit solchen Regelwerken – z.B. zur Korruption – im konkreten Einzelfall häufig allein gelassen fühlt. Deshalb geht es eher darum, gemeinsam am konkreten Entscheidungsdilemma zu reflektieren und zu üben, was ein Entscheiden unter Beachtung ethischer Kriterien ausmacht. Wie kann verantwortlich vorgegangen werden, wenn z.B. ein Standort geschlossen werden soll, da er nicht mehr wirtschaftlich betrieben werden kann?

D.h. man müsste sich auf die Besonderheiten genau der Risiken einlassen, mit denen eine Führungskraft konfrontiert ist und für deren Eingehen sie (und das Unternehmen, dem sie zugehört) Verantwortung zu tragen hat. In solchen Situationen sollten konkrete Entscheidungshilfen gegeben und damit ein Beitrag zur Entwicklung unternehmerischer Verantwortlichkeit geleistet werden. Hier wäre es z.B. auch Aufgabe einer Wirtschaftsethik, der Unternehmenspraxis mehr konkrete Hilfestellung anzubieten.

Die Forderung nach einem ethischen Entscheidungsverhalten zeigt exemplarisch auf, was Entscheiden auf der Corporate-Ebene oft so schwierig macht: Es ist der häufig *dilemmatische Charakter der Entscheidungen*. Der Entscheidungsträger befindet sich in einem Entscheidungskonflikt, zu dem er die Risiken abzuwägen hat. Von ihm ist das Halten der Balance gefordert. Wenn es möglich wäre, die Risiken zu bemessen, so könnte man ihm raten, sich zugunsten des kleineren Risikos zu entscheiden. Doch selbst dies ist oft nicht möglich.

Eine weitere Dimension stellt – neben der Verantwortungsfähigkeit – auch die *Verantwortungsbereitschaft* der Führungskräfte dar. Wenn in einem Unternehmen bestimmte Formen unethischen Verhaltens zur Gewohnheit geworden sind, will man dann der sein, der sich dagegen stellt? Oder will man es sich angesichts des kurzfristigen Ergebnisdrucks von Seiten einiger Eigentümer wirklich zumuten, sich auch für die langfristige Überlebensfähigkeit des Unternehmens und eine dauerhafte und nach-

haltige Wertschaffung einzusetzen? (vgl. detaillierter dazu Müller-Stewens & Brauer, 2008, 2009).

1.2 Formen der Verantwortung

Grundsätzlich steht die *rechtliche Verantwortung* vor der *unternehmerischen Verantwortung*.¹ Neben dieser *Rechtsmoral* gibt es noch die *Tugendmoral*: sie übersteigt das, zu dem man verpflichtet ist, durch das, was jemand verdienstvollerweise noch darüber hinaus zu leisten bereit ist.

Weiter gibt es noch eine *soziale oder gesellschaftliche Verantwortung*, die um so wichtiger ist, je enger sie bei der unternehmerischen Verantwortung liegt. Damit ist die Verantwortung gemeint, die weder rechtlich noch unternehmerisch, trotzdem aber mit dem Unternehmen eng verbunden ist. Sie besteht in einem „Sollte“ (jenseits des „Muss“). Oft wird sie auch mit einem „bürgerschaftlichen Engagement“ (*Corporate Citizenship*) gleichgesetzt. *Corporate Giving* (Geld- und Sachspenden) sowie *Corporate Volunteering* (ehrenamtliche Tätigkeiten für das Gemeinwohl) sind Beispiele dafür, was ein Unternehmen hier konkret tun kann.

Soziale Verantwortung kann aber auch deutlich mehr sein als *Corporate Citizenship*, wie etwa, wenn sich ein Unternehmen für das Einhalten der Menschenrechte einsetzt. Man kann argumentieren, dass dies zur Moralkultur einer modernen, zivilisierten Gesellschaft gehört. Unternehmen haben dies insbesondere in den Ländern zu tun, wo es an den entsprechenden nationalen Gesetzen fehlt bzw. wo es derartige Gesetze gibt, aber ihre Einhaltung nicht überwacht wird. Nicht alles, was in einem bestimmten Land legal ist, dürfen wir als Bürger einer modernen Gesellschaft auch als legitim erachten. Dabei geht es auf alle Fälle um das Vermeiden negativer Auswirkungen unternehmerischen Tuns, die einen Verstoß gegen die Menschenrechte darstellen würden. Auf freiwilliger Basis kann auch zur Verbesserung der Situation Einfluss auf einzelne Akteure genommen werden.

Aufbauend auf den obigen Ausführungen sollen in Anlehnung an Carroll (1979, 2004) vier Formen der Verantwortung von Organisationen unterschieden werden:²

1. die *ökonomische Verantwortung*, nach der Unternehmen Produkte und Dienstleistungen erstellen, die einen Wert für Kunden haben, sodass aus den Gewinnen die Geldgeber des Unternehmens befriedigt werden können.
2. die *legalistische Verantwortung*, nach der Unternehmen den gesetzlichen Rahmen, in dem sie agieren, einzuhalten haben,

1 Die Ausführungen in diesem Abschnitt lehnen sich teilweise direkt an Höffe (2008) an.

2 Aus Sicht von Carroll (1979, 2004) ist dies auch eine Leistung in der Reihenfolge der Bedeutsamkeit der vier Formen von Verantwortung.

3. die *ethische* Verantwortung, die die Verhaltensgrundsätze der jeweiligen Gesellschaft respektiert, was auch von der Gesellschaft erwartet wird,
4. die *freiwillige* Verantwortung, die aus eigenen, oft philanthropischen Ermessensgründen zusätzlich treuhänderisch übernommen wird.

1.3 Der Ruf nach mehr Verantwortung

Mit der Unternehmensstrategie positioniert sich ein Unternehmen in dem Umfeld, das sich aus der Auswahl der Geschäfte, in denen es tätig ist, ergibt. Dabei versucht es sich so zu positionieren, dass es damit erfolgreich zu sein vermag. Der angestrebte Erfolg stellt sich dabei dann ein, wenn das Unternehmen mit dieser Positionierung besser die Erwartungen, Interessen und Bedürfnisse derer trifft, die über diesen Erfolg entscheiden.

Dies stellt aus vielerlei Gründen eine immer anspruchsvollere Aufgabe für die Unternehmen dar: Erstens gibt es eine wachsende Vielfalt von Anspruchsgruppen, deren Erwartungen zu beachten und oft auch zu erfüllen sind, wenn man erfolgreich sein möchte. So kamen in den letzten Jahren z.B. die institutionellen Investoren auf der Eigentümerseite hinzu oder Aktivistengruppen als Vertreter gesellschaftlicher Interessen. Zweitens sind die Erwartungen jeder einzelnen dieser Anspruchsgruppen nicht eindimensional, sondern nehmen ebenfalls in ihrer Komplexität tendenziell zu; drittens kann das jeweilige Setting der relevanten Anspruchsgruppen und ihrer Erwartungen bei einem global tätigen Unternehmen lokal jeweils sehr unterschiedlich ausgeprägt sein; und viertens ist dieses Setting ständigen Änderungen unterworfen. All dies hat erhebliche Auswirkungen auf das allgemeine Verständnis dessen, was als die Verantwortung des Unternehmens gilt.

Die Diskussionen zur unternehmerischen Verantwortung müssen vor dem Hintergrund einer immer weiter greifenden Ausdifferenzierung und Verselbstständigung zentraler gesellschaftlicher Teilsysteme wie Politik, Religion, Wissenschaft oder Wirtschaft gesehen werden. Problematisch ist dabei, dass die Ideologie des Marktes begonnen hat, die bisherigen Vorstellungen einer Aufgabenverteilung zwischen diesen Teilsystemen zu dominieren. Der Markt wurde zum Dogma und immer mehr eindimensionalen Modell für nahezu alle gesellschaftlichen Lebensbereiche. Kirchen, Universitäten, Krankenhäuser etc. sollten auch wie Unternehmen betrachtet werden. Jede Form staatlicher Regulierung wurde zunehmend mit Skepsis bedacht. Besonders Vertreter der Bankbranche taten sich bis zur großen Krise im Jahr 2007 mit der gewagten Behauptung hervor, dass man sich sehr wohl selbst regulieren könne und man aufgrund der Professionalität der Teilnehmer „alles voll im Griff“ habe.

Damit hat uns diese Ausdifferenzierung der Gesellschaft über die Jahrzehnte zwar zu einer einzigartigen und relativ stabilen Entwicklung verholfen, sie hat aber auch

eine gewaltige Komplexität hinterlassen. Hinzu kommt eine nicht unerhebliche Schiefelage aufgrund der zunehmenden Eindimensionalität des gesellschaftlichen Modells. Diese Ausdifferenzierung ist auch kaum noch integrierbar, bedenkt man allein, dass jedes dieser Teilsysteme seine eigenen, oft untereinander inkompatiblen Wertorientierungen aufweist.

Der immer lauter werdende Ruf nach mehr Verantwortung verlangt aber genau eine solche integrierende Betrachtungsweise. Externe Effekte aus dem Wirtschaftssystem sollen deutlich mehr Beachtung finden. Dies nicht nur hinsichtlich der Rückkopplungen auf die Wirtschaft, sondern im Sinne einer Ausrichtung an den gesamtgesellschaftlichen Folgen wirtschaftlicher Entscheidungen. Auch habe man damit wieder mehr der Multidimensionalität menschlicher Natur gerecht zu werden und der Segmentierung sozialer Ethik in den Teilsystemen entgegenzutreten. Ausgewogene Gesamtkonzepte, die Markt und Wettbewerb mit dem Gedanken staatlich organisierter Solidarität versöhnen, werden gefordert (vgl. dazu z.B. Stürner, 2008).

Doch warum kam es – schon weit vor der Bankenkrise – zu diesem verstärkten Ruf nach mehr gesellschaftlicher Verantwortung? Eine der Ursachen dafür ist der stattgefundene Wertewandel und die stärkere Betonung post-materieller Werte (Welzel et al., 2003). Folgt man z.B. einer weltweit angelegten Studie von IBM, so entsteht eine Generation von besonders sozialbewussten Kunden, Mitarbeitern, Partnern, Aktivisten, Investoren etc., die genauestens das beobachten, was Unternehmen tun. Sie reagieren auf eine zunehmend länger werdende Liste von sozialen Themen („Social Issues“), die die Welt beschäftigen: Armut und Schuldenlast, Verlust an Biodiversität, demographische Ungleichgewichte, globale Erwärmung, Pandemien, Wasserkürzungen etc. Alle diese sozialen Themen haben natürlich auch ihre ökonomischen Seite in Form der Kosten, die sie verursachen (in Form der verursachten Schäden oder der zu ergreifenden Maßnahmen), aber auch der unternehmerischen Chancen, die sich daraus ergeben.

Diese sozialen Themen haben über die vergangenen Jahre ein hohes Maß an öffentlicher Aufmerksamkeit erlangt und eine Suche nach den Verantwortlichen ausgelöst. So üben nun Regierungen, Medien, Konsumentengruppen, Non-Governmental Organizations (NGOs), Aktivistengruppen und viele andere institutionellen Kräfte mehr und mehr Druck darauf aus, dass auch Unternehmen für die gesellschaftlichen Folgen ihres Handelns zur Verantwortung gezogen werden. Diese Anspruchsgruppen fordern ein, was sie als sozial verantwortungsvolle Praktiken von Unternehmen erachten. Dabei besteht bei den durch Aktivistenorganisationen angegriffenen Unternehmen nicht immer ein direkter Bezug zum adressierten Problem; sie werden dann lediglich benutzt, um den öffentlichen Druck zu erhöhen. So wurde z.B. Nestlé, als größter Anbieter von abgefülltem Wasser, zur Zielscheibe bei der Diskussion um den Zugang zu frischem Wasser.

Zunächst haben die meisten Unternehmen sehr defensiv auf diesen Druck reagiert. Man denke dabei etwa an den Umgang mit den Attacken der Globalisierungsgegner.

Heute sind diese sozialen Themen bei den Stakeholdern des Unternehmens – wie etwa Kunden und Mitarbeitern – angelangt, die sie in Form veränderter Bedürfnisstrukturen und Erwartungshaltungen gegenüber dem Unternehmen zum Ausdruck bringen.

Unabhängig davon, ob die Unternehmen es wollen oder nicht, werden sie daraufhin evaluiert und z.B. über Rankings in den Vergleich zu anderen Unternehmen gestellt, was wiederum erhebliche Konsequenzen auf die Wahrnehmung des Unternehmens in den Augen seiner relevanten Anspruchsgruppen hat. Unzufriedenheit kann sich dann sehr unterschiedlich artikulieren: von Boykottaufrufen über Demonstrationen bis hin zu lautlos abwandernden Kunden, Mitarbeitern, Investoren etc.

Doch manch ein Topmanagement hatte die Relevanz der Thematik erst dann wirklich begriffen, als seine gesellschaftliche Verantwortung konkret in Frage gestellt wurde. So haben z.B. viele Ereignisse der letzten Jahre deutlich gezeigt, dass unethisches Verhalten die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens sehr stark beschädigen kann, also mit hohen Risiken behaftet ist. Direkte Konsequenz kann nicht nur ein enormer Reputationsschaden sein, sondern auch hohe Strafgebühren, der Verlust von Zulassungen etc. Indirekt hat man mit Marktanteilsverlusten, Problemen beim Rekrutieren qualifizierter Arbeitskräfte, rückgängigem Wohlwollen bei den Behörden etc. zu rechnen. Vernachlässigt also ein Unternehmen seine soziale Verantwortung aus Sicht bestimmter Gruppierungen, so kann es zu sozialen Sanktionen kommen. Wer diese Risiken vermeiden will, sollte in einer angemessenen Form auch soziale Verantwortung übernehmen.

Doch dieser Ruf nach mehr Verantwortung ist nun nicht nur Ausdruck einer gewachsenen sozialen Sensibilität in der Gesellschaft, sondern auch eines massiven Vertrauensverlustes, den die Entscheidungsträger in der Wirtschaft aufgrund vieler Skandale, kriminellen Fehlverhaltens, Inkompetenzen, gezeigter Maßlosigkeit etc. pauschal erlitten haben. Dies belastet indirekt auch die vielen Führungskräfte, die äusserst professionell und verantwortungsvoll handeln.

Es sind aber nicht nur die Skandale und Verfehlungen einiger Führungskräfte, die den Ruf nach mehr Verantwortung lauter werden ließen, sondern auch die Erkenntnis, was Unternehmen mit ihren Ressourcen und Expertisen zur Verbesserung der Welt beitragen könnten. Unternehmen, d.h. ihre Führungskräfte und ihre Mitarbeiter, müssen nun lernen, wie sie mit diesen Ressourcen die Situation drehen können bzw. wie sie auf diese Veränderungen und Herausforderungen angemessen reagieren, um in einer Umgebung wachsender moralischer Anforderungen erfolgreich zu konkurrieren. Dies gilt unabhängig davon, ob das, was unter der Überschrift „soziale Verantwortung“ von Anspruchsgruppen gefordert wird, tatsächlich immer zum konkreten Nutzen der Gesellschaft beiträgt. Auf der Suche nach den Merkmalen des Unternehmens der Zukunft ergab sich in einer IBM-Studie daraus sogar eines der fünf Erfolgsmerkmale: „Genuine, not just generous: The Enterprise of the Future goes beyond philanthropy and compliance and reflects genuine concern for society in all actions and decisions.“ (IBM, 2008). Nach diesem Postulat reicht es nicht aus, nur das Gesetz zu erfüllen und

großzügig zu sein, sondern auch jenseits geschäftlicher Eigeninteressen sich in seinen Handlungen gegenüber der Gesellschaft als authentisch zu erweisen.

2. Reaktionsmuster der Unternehmen

Kaum verwunderlich, dass die Reaktionen der Unternehmen auf diesen Ruf nach mehr sozialer Verantwortung sehr unterschiedlich ausfielen. Das Spektrum beginnt bei der völligen – bewussten oder unbewussten – *Negierung* dieser Veränderungen, womit das Unternehmen unnötigerweise erhebliche Risiken eingeht bis hin zu einer möglichst umfassenden Integration in die Führungsarbeit. Auch sind mit diesen Reaktionen die unterschiedlichsten Motive verbunden: Aufwertung der Marke, Verbesserung der Attraktivität als Arbeitgeber, Differenzierung vom Wettbewerb, sich Wissen über neue Geschäftspotenziale aufbauen, zukünftige Risiken wirkungsvoller managen, die Branchennormen erfüllen etc.³

Doch die meisten der zentralen sozialen Themen – wie etwa Energie, Wasser, Nahrungsmittel, Mobilität – sind heute auch auf den Agenden der Unternehmen anzutreffen. Eine ganze Reihe bedeutender Unternehmen haben mit großer intellektueller Ernsthaftigkeit Anstrengungen unternommen, um diese Themen auch in ihre Strategiearbeit zu integrieren. Unter Stichwörtern wie *Corporate Sustainability* oder *Corporate Social Responsibility* wurden auf der ganzen Welt unzählige Initiativen gestartet.

Betrachtet man jedoch die auf die Wahrnehmung der sozialen Performance ausgerichteten Aktivitäten der Unternehmen genauer, so zeigen sich sehr unterschiedliche Intentionen in der Herangehensweise an die Thematik und damit verbunden eine große Streuung ihrer Qualität. Bei weitem nicht alle diese Ansätze vermögen wirklich zu überzeugen (vgl. Porter & Kramer, 2006; Zadek, 2004).

2.1 Philanthropisch geprägte Ansätze

Das Unternehmen sieht sich hier als Teil der Gesellschaft, von der sie profitiert (Infrastruktur, Bildungswesen, politische Sicherheit etc.) und der sie deshalb etwas zurückzugeben möchte. Dies geht dann klar über das hinaus, was im (kurzfristigen) ökonomischen Eigeninteresse des Unternehmens steht. Man tut es mit Leidenschaft, jenseits von Zwang und Eigennutzen, weil es das Richtige ist.

3 Vgl. dazu die Umfrageergebnisse aus der McKinsey Quarterly survey on corporate philanthropy, Januar 2007.

Derartige philanthropisch ausgerichtete Ansätze sind zwar meist gut gemeint, manchmal aber auch mit einer gewissen Konzeptlosigkeit verbunden. Es wird nicht klar, warum genau das Unternehmen dies tut und was es damit erreichen will. Manchmal werden verbundene Initiativen im Stil einer Rückversicherung betrieben: Im Falle eines Problems im Bereich der sozialen Verantwortung hofft man auf „Nachsicht“, da man sich doch darum bemüht habe.

Zu diesen philanthropischen Ansätzen zählt auch der des „unternehmerischen Bürgerengagements“ (*Corporate Citizenship*). Auch durch ihn wird die Verantwortung des Geschäftsmannes gegenüber der lokalen Gesellschaft, in der er tätig ist, betont (Andriof & McIntosh, 2001; Andriof, 2001). Über gesellschaftliche Partnerschaften soll der Wille gezeigt werden, zur Verbesserung der lokalen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und der Umwelt beizutragen. Diese soziale Verantwortung des Geschäftsmannes ergibt sich auch aus der sozialen Macht, die er in der Gesellschaft hat (Davis, 1967, S. 48). Dadurch existiert eine Art impliziter sozialer Vertrag zwischen der Geschäftswelt und der Gesellschaft (Donaldson, 1982). Die in diesem Zusammenhang praktizierten freiwilligen Aktivitäten eines Unternehmens gegenüber der Gesellschaft können durchaus auch zum gemeinsamen Vorteil geschehen, wenn z.B. eine Gemeinde beim Bau einer Schule unterstützt wird, was der eigenen Reputation und der Versorgung mit Arbeitskräften dient. Der Eigennutz ist aber nicht die Prämisse derartiger Aktivitäten.

Einen Schritt weiter geht ein Unternehmen dann, wenn es einen übertragenen Auftrag als Aufgabe begreift, auch selbst an der angemessenen Weiterentwicklung unseres Lebens und unserer Lebensweisen mitzuwirken. Man richtet dann daran nicht nur sein eigenes Verhalten aus, sondern versucht auch andere zu überzeugen, an diesem Auftrag mitzuwirken. Aus Passion für die Sache möchte man sich – z.B. durch ein Mitwirken an internationalen Initiativen (wie dem World Business Council for Sustainable Development) – dafür engagieren, dass sich jedermann so verhält.

Und noch einen Schritt weiter sind Unternehmen gegangen, bei denen der finanzielle Nutzen für die Eigentümer hinter die sozialen Zielsetzungen zurücktritt, man aber trotzdem einem unternehmerischen Modell folgt. Im Zentrum steht der Nutzen für die Gesellschaft als Ganzes. Den möchte man allerdings auf der Basis eines ökonomisch tragfähigen Geschäftsmodells realisieren. Berühmtes Beispiel ist hier die von Muhammad Yunus gegründete Grameen Bank. Man spricht hier auch von *Social Entrepreneurship* als einer Praktik, die ökonomische und soziale Wertschaffung zu integrieren versucht (vgl. Mair & Marti, 2006). Dazu nehmen auch sehr vermögende Privatpersonen ihr eigenes Geld in die Hand, wollen dann aber auch messbare Ergebnisse sehen („real good not feel good“).

Entscheidend ist bei all diesen philanthropisch geprägten Initiativen, dass sie genuin sind, d.h. dass sie dem ehrlichen und authentischen Bedürfnis der dort handelnden Entscheidungs- und Verantwortungsträger entsprechen und dass der Eigennutz nicht im Zentrum steht.

2.2 Operativ instrumentalistische Ansätze

In manchen Unternehmen wird ein instrumentalistischer Ansatz verfolgt was den Ruf nach einer erweiterten Verantwortung des Corporate Management anbelangt. Man wird dort aktiv, wo es einem nutzt, wobei die Aktivitäten nicht Teil einer expliziten strategischen Positionierung des Unternehmens sind, sondern mehr operativ intendiert sind.

Dabei kann zwischen eher *passiven* Ansätzen unterschieden werden, in denen die Unternehmen *minimalistisch* nur gerade das tun, was man von ihnen verlangt, um Schaden abzuwenden. *Offensiver* ist dagegen eine Grundhaltung, die nach gesellschaftlichen Aktivitäten sucht, welche zu Win-Win-Situationen führen. Das Unternehmen wird hier nur insoweit im Sinne einer sozialen Verantwortung tätig, als ihm dies direkt wieder Vorteile bringt. Engagiert sich z.B. ein Fast-Food-Unternehmen für die Reduktion von Verpackungsabfall, so reduziert es damit auch direkt seine Kosten. „Being good by doing good“ ist hier das Motto.⁴

Bezogen auf die gestiegenen Anforderungen an die soziale Verantwortung tun diese Unternehmen in einem solchen minimalistischen Ansatz nur genau das, was von ihnen verlangt wird. Einerseits betrifft dies die Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften. Man weiss, wer nicht seine gesetzlichen Verpflichtungen erfüllt, hat langfristigen Schaden zu befürchten, der oft weit über die direkten Strafen aufgrund der Gesetzesübertretung hinausgeht (Baucus & Baucus, 1997). Andererseits geht es aber auch in einem breiteren Sinne um die üblichen ethischen Standards. *Compliance*, das ordnungsgemäße Verfolgen der zunehmenden Flut an Vorschriften, ist hier zu einem allgegenwärtigen Stichwort geworden. Diese Aufgabe wird in der Regel an einen zuständigen Manager delegiert, der sich darum zu kümmern hat. Natürlich gibt es auch Unternehmen, die nicht einmal diese Standards einhalten. Gründe dafür gibt es viele: weil sie es nicht einsehen, weil sie sich einen Vorteil davon versprechen, weil sie nicht in der Lage sind, das Einhalten der Vorschriften zu überwachen etc. Doch dies sollte keine echte Option sein.

Mit dieser Art von minimalistischem Ansatz ist häufig eine *defensive Grundhaltung* zur Thematik verbunden. Man betrachtet die Anforderungen als falsch adressiert und weist sie von sich: „Dies ist nicht unser Problem!“ Als Beispiel mögen hier die anfänglichen Reaktionen der Fast-Food-Unternehmen in den USA auf die Vorwürfe dienen, sie seien für eine zunehmende Fettleibigkeit der Jugendlichen mitverantwortlich. Man betrachtet damit verbundene Aktivitäten als einen Aufwand (Kosten), denen kein Gewinn gegenübersteht. Man „macht es halt“, um Reputations- und Haftungsschäden zu vermeiden. Dem liegt häufig ein Tenor zugrunde, der die soziale Performance grundsätzlich in Konkurrenz zur ökonomischen sieht. Die Chance, dass eine Verbesserung der übernommenen gesellschaftlichen Verantwortung auch zum öko-

4 Vgl. zu diesem Ausdruck Porter & van der Linde (1995).

nomischen Nutzen des Unternehmens reichen kann, wird kaum bemerkt. Im Gegenteil: Man sieht darin sogar eine unerlaubte Abzweigung von Gewinnen zum Schaden der langfristigen Performance des Unternehmens.

2.3 Strategisch motivierte Ansätze

Was bei den bislang aufgeführten Reaktionsmustern auffällt ist, dass sie oft ohne einen direkten Bezug zur Unternehmensstrategie bzw. sogar widersprüchlich zu ihr sind. Und dies obgleich die Thematik aufgrund ihrer zunehmenden Bedeutung für die wahrgenommene strategische Positionierung eines Unternehmens in einem äusserst engen Zusammenhang zur Strategie selber steht.

Bei einigen Unternehmen erhält das Thema „soziale Verantwortung“ jedoch durchaus einen strategischen Stellenwert. Doch auch hier gibt es eine defensive und eine offensive Variante. Bei der eher *defensiven* Variante dominiert noch eine Sichtweise, welche die damit einhergehenden strategischen Risiken ins Zentrum stellt: Gefahr eines Reputationsverlustes, eines Abschlags auf den Börsenkurs, eines Boykotts etc. Im Zentrum steht hier ein *Risikomanagement*. Die mit gesellschaftlichen Entwicklungen verbundenen Chancen beginnt man erst langsam zu sehen: Ein Imagegewinn, die Teilnahme an internationalen Initiativen (WBCSD, Global Compact oder UNEP), das Interesse von an Nachhaltigkeit interessierten Investoren etc.

In der eher *offensiven* Variante betrachtet man das soziale Engagement als Chance für Innovationen aller Art und als Möglichkeit zur Erlangung neuer Wettbewerbsvorteile. Wer besser in der Lage ist, die komplexer und sozialer gewordenen Bedürfnisse und Erwartungen seiner Anspruchsgruppen zu erfüllen, kann auch eine höhere Profitabilität erwarten. Das, was man hier im sozialen Bereich tut, steht dann immer in enger Verbindung zur eigenen Geschäftstätigkeit. Im Zentrum steht also das legitime ökonomische Eigeninteresse des Unternehmens.

Unternehmen, die auf dieser strategischen Entwicklungsstufe agieren, können das Thema der sozialen Verantwortung also durchaus sehr aktiv und bewusst aufgegriffen und bearbeitet haben, machen aber auch genauso bewusst nicht mehr daraus – z.B. in einem philanthropischen Sinne –, da sie im Rahmen ihres wahrgenommenen Auftrags keine Legitimität dazu sehen. Oder aber sie sehen keinen Grund dazu, warum sie der Gesellschaft etwas zurückzugeben hätten, wenn es ihnen keinen strategischen Nutzen bringt.

Natürlich ist aber auch ein kombinierter Ansatz denkbar, bei dem das Unternehmen einer eingeschränkt strategischen Grundhaltung folgt, indem es einen Teil seines Gewinns für philanthropische Aktivitäten abzweigt und sich ansonsten wie oben beschrieben verhält.

Dass das Thema auf dieser Entwicklungsstufe einen strategischen Stellenwert hat, heißt allerdings noch lange nicht, dass es konsistent mit der gesamten Unternehmensstrategie verknüpft ist. Oft ist dies noch Stückwerk: Dies gilt nicht nur für das Aufgreifen der sozialen Verantwortung im normativen Rahmen (Mission, Werte, Ziele und Vision) und in der *Corporate Strategy*, sondern auch hinsichtlich der Anpassung der Führungsorganisation (z.B. durch das Setzen diesbezüglicher Anreize) zur Unterstützung der Umsetzung solcher Strategien.

3. Konzepte einer erweiterten Verantwortung im Management

Nach diesen eher einführenden Überlegungen zur Verantwortung eines Corporate Management und den bislang anzutreffenden Reaktionsmustern in der Unternehmenspraxis soll nun in diesem Abschnitt Konzepten nachgegangen werden, die die Anforderung an eine erweiterte Verantwortung in der Unternehmensführung aufgegriffen haben: das Stakeholder Management, die Nachhaltigkeitsdebatte im Konzept der *Corporate Sustainability* sowie die inzwischen schon recht weit verbreiteten Ansätze zur *Corporate Social Responsibility*. Abschließend soll noch ein Blick auf die Performancekonsequenzen einer solchen Perspektivenerweiterung geworfen werden.

3.1 Stakeholder Management

Ein Konzept, das den Gedanken aufgreift, dass sich ein Unternehmen gegenüber einer Vielzahl von Anspruchsgruppen (*Corporate Stakeholders*) zu positionieren und zu verantworten hat, ist das Stakeholder Management.⁵ Hier wird argumentiert, dass jedes Geschäftsumfeld durch eine Reihe von Einflusskräften charakterisiert ist, die den externen Kontext des Unternehmens prägen. Diese Kräfte lassen sich »personifizieren« in Form von Anspruchsgruppen, also Akteuren, die mit dem Unternehmen ein spezifisches Interesse verbinden, da sie durch Handeln des Unternehmens zumindest indirekt beeinflusst werden. Diese „Stakeholder“ können den Anspruch („stake“), den sie zu haben glauben, als Erwartung an das Management des Unternehmens heranzutragen, und – je nach politischem Gewicht – auch auf das Unternehmen Einfluss nehmen. Deshalb kann man das Unternehmen auch als ein System von Stakeholdern betrachten,

⁵ Freeman (1984, S. 25), auf den der Stakeholder-Ansatz zurückgeht, definiert Stakeholder als “any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the firm’s objectives.” Vgl. zu verschiedenen Aspekten des an Bedeutung zunehmenden Stakeholder-Ansatzes Gioia (1999), Harrison & Caron (1993), Jones & Wicks (1999), Jones, Wicks & Freeman (2002) sowie Mitroff (1983). Zum Einsatz des Stakeholder Management im Strategischen Management vgl. Müller-Stewens & Lechner (2005).

zu denen es Beziehungen aufgebaut hat, die es zu managen gilt. Kann ein Unternehmen auf Dauer die Erwartungen seiner Stakeholder nicht erfüllen, so werden diese sich – falls es Alternativen gibt – anderen Unternehmen zuwenden. Probleme und Zusammenbrüche von Unternehmen können meist auch in der Form erklärt werden, dass das Unternehmen nicht mehr in der Lage war, relevante Stakeholder-Interessen ausreichend zu bedienen. Damit ist das Management der Stakeholder-Beziehungen erfolgskritisch für ein Unternehmen.

Im Zentrum eines Stakeholder Management steht ein normativer Kern ethischer Prinzipien, der das Ganze sublim koordiniert und zusammenhält. Er besagt z.B., dass das Management legitime Interessen von Anspruchsgruppen zu berücksichtigen habe (Carriga & Melé, 2004). Dazu gehören auch Prinzipien eines fairen Umgangs mit den Stakeholdern (Freeman & Philips, 2002; The Clarkson Center for Business Ethics, 1999). Geschäft und Ethik sollen nicht als separate Einheiten gesehen werden, sondern sie sind zumindest soweit zur Überlappung zu bringen, dass Manager überzeugt sind, auch ohne unethische oder amoralische Handlungen erfolgreich sein zu können. Es soll auch helfen, eine kohärente Antwort auf die Frage zu finden: Was ist der Zweck des Unternehmens und in wessen Interessen wird es betrieben? (Jones, Wicks & Freeman, 2002, s. 26).

Mit dem Konzept eines Stakeholder-Managements stellt man sich bewusst gegen ein reines Shareholder-Value-Management, bei dem sich das Corporate Management primär dem Aktionär gegenüber verantwortlich sieht (Rappaport, 1986). Strategische Entscheidungen werden hier nur im Sinne seiner ökonomischen Interessen getroffen, d.h. im Falle von Zielkonflikten mit anderen Stakeholdern entscheiden seine Erwartungen. Dazu konzentriert sich das Management auf die Steigerung des Unternehmenswertes (*Shareholder Value*) als einziger legitimer Zwecksetzung des Managements. Die Übernahme einer direkten gesellschaftlichen Verantwortung gehört dagegen nicht zur Aufgabe des Managements. Wenn es dem Aktionär gut geht, geht es auch der Gesellschaft gut, so die Annahme.

Umgekehrt betrachtet hängt der Unternehmenswert zu einem ganz wesentlichen Teil von Erwartungen zu zukünftigen Cash Flow-Strömen ab. Sollten diese Cash Flows wiederum mehr und mehr auch durch die Befriedigung sozialer Bedürfnisse geprägt sein, so ist es selbst unter einer reinen Shareholder-Perspektive sinnvoll, soziale Trends in die eigene Positionierungsstrategie zu integrieren.

Hinsichtlich seiner Motivation kann ein Stakeholder-Management durchaus zuerst einmal instrumentell gesehen werden. Als ein Instrument, bei dem es darum geht, ökonomische Ziele zu erreichen, um letztendlich (noch mehr) Profit zu erzielen bzw. den Wert des Unternehmens zu steigern. D.h. das Eigeninteresse des Unternehmens steht im Zentrum. Dazu zählt auch ein Sponsoring lokaler Sportveranstaltungen, Konzerte etc., da dies positiv auf die Marke wirkt.

Doch es geht in diesem *normativen Kern* eines Stakeholder Management um mehr: Nämlich um die Akzeptanz sozialer Verantwortung, von Rechten und Pflichten, die

als eine ethische Verpflichtung über allem zu stehen hat. Ausgangspunkt ist dabei die Annahme, dass die Existenz, das Wohlergehen und die Entwicklung eines Unternehmens entscheidend von der Gesellschaft abhängt, in der es tätig ist. Geschäfte sollten deshalb immer in Übereinstimmung mit den sozialen Werten einer Gesellschaft betrieben werden. Unternehmen haben zum „Allgemeinwohl“ der Gesellschaft beizutragen, da sie selbst Teil der Gesellschaft sind.⁶

Diese soziale Verantwortung des Geschäftsmannes ergibt sich auch aus der sozialen Macht, die er in der Gesellschaft hat (Davis, 1967, S. 48). Dadurch existiert eine Art impliziter sozialer Vertrag zwischen der Geschäftswelt und der Gesellschaft (Donaldson, 1982). So wird z.B. im Ansatz eines *Corporate Citizenship* die Verantwortung eines Geschäftsmannes gegenüber der lokalen Gesellschaft, in der er tätig ist, betont (Andriof & McIntosh, 2001; Andriof, 2001). Über Partnerschaften soll der Wille gezeigt werden, zur Verbesserung der lokalen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und der Umwelt beizutragen.

Eine Übernahme sozialer Verantwortung macht das Corporate Management allerdings nicht einfacher, da nun Wege gefunden werden müssen, auch konkurrierende Anforderungen seitens der Stakeholder erfolgreich zu managen.⁷

3.2 Nachhaltigkeit als Grundprinzip

Eine Idee, die unter dem Aspekt der Stärkung gesellschaftlicher Verantwortung ins Management Einzug gehalten hat, ist die der Nachhaltigkeit (*Corporate Sustainability*).⁸ In ihrem Kern besteht die Forderung darin, vom Ertrag und nicht von der Substanz zu leben. Zentrales Erfordernis unternehmerischer Nachhaltigkeit ist damit die Erhaltung der betrieblichen Ressourcenbasis. Man spricht dann von einer nachhaltigen Entwicklung, wenn es gelingt, die Ziele auf ökonomischer, ökologischer und sozialer Ebene zu integrieren. Ebenso gehört zur Nachhaltigkeit die Einnahme einer kurzfristigen Sichtweise, um die gegenwärtigen Bedürfnisse abzudecken, sowie das Verfolgen langfristiger Ziele, um nicht die Möglichkeiten zukünftiger Generationen einzuschränken (Dyllick & Hockerts (2002), S. 132; Hülsmann (2004), S. 41 f.).

Eine direkte Brücke zum Stakeholder Management besteht in der *normativen Interpretation der Nachhaltigkeit*. Basierend auf übergeordneten, subjektiven Wertmaß-

6 Vgl. hierzu z.B. „The Caux Roundtable Principles for Business“ unter www.cauxroundtable.org.

7 Vgl. dazu die Studie von Ogden & Watson (1999). Vgl. dazu auch die Untersuchung der Auswirkungen eines Stakeholder-Managements auf die finanzielle Performance z.B. bei Berman et al. (1999).

8 Diese Idee der Nachhaltigkeit hielt bereits im 18. Jh. Einzug in die Forstwirtschaft: Maßgabe war, dass nicht mehr Holz geschlagen werden sollte, „... als im natürlichen Regenerationszyklus nachwachsen kann, um die langfristige ökonomische Nutzung des betreffenden Waldes zu gewährleisten ...“ (Hülsmann, 2004, S. 39.).

stäben – die den gesellschaftlichen Konsens zur Thematik widerspiegeln – wird ein gesellschaftliches Verantwortungsprinzip postuliert, das auf eine gerechte Verteilung knapper Ressourcen in und zwischen den Generationen bei gleichzeitiger Gewährleistung einer hinreichend hohen Lebensqualität heutiger und zukünftiger Generationen ausgerichtet ist. Begründung dafür ist, dass Ressourcen knapp sind und deshalb einer verantwortungsvollen Verwendung zugeführt werden müssen.

Zwei weitere Grundpositionen in der Nachhaltigkeitsdiskussion sind die der „innovationsorientierten Rationalität“ (die Effizienz der Ressourcennutzung ist durch Innovationen zu steigern, indem Produkte und Dienstleistungen so entwickelt werden, dass sie sowohl produktivitätssteigernd wirken als auch schonender mit knappen Ressourcen umgehen) und die der „Substanzerhaltung“ (Erhalt und Sicherung der eigenen Ressourcenbasis durch Ausgleich von Ressourcenverbrauch und -nachschub, um die Voraussetzungen für das langfristige Überleben des Unternehmens zu schaffen).⁹

Diese auch im Kern der Nachhaltigkeitsdebatte stehende Perspektivenerweiterung der Einbettung eines Unternehmens in seine Umwelt (ökonomisch plus ökologisch und sozial) fand dann auch Eingang in Konzepte zum *Corporate Citizenship* und zur *Corporate Social Responsibility*.

3.3 Corporate Social Responsibility

Die Wahrnehmung der gesellschaftlichen Verantwortung durch ein Unternehmen bezeichnet man häufig mit dem Begriff der *Corporate Social Responsibility* (CSR) oder *Corporate Citizenship*. Kaum ein großes Unternehmen kann es sich heute noch leisten, keine CSR-Richtlinien zu haben. Wenig einig ist man sich allerdings noch, was darunter genau zu verstehen ist. So definiert das World Business Council for Sustainable Development (2002) CSR wie folgt: „... the commitment of business to contribute to sustainable economic development, working with employees, their families, the local community and society at large to improve their quality of life.“ Die Organisation *Business for Social Responsibility* definiert CSR als „... achieving commercial success in ways that honor ethical values and respect people, communities, and the natural environment.“

Im Prinzip sind es vier Kernforderungen, die mit dem Thema CSR an das Unternehmen konkret verbunden sind und die direkt auf die oben geführten Diskussionen aufbauen (Porter & Kramer, 2006):

9 Vgl. zu den drei Grundpositionen Hülsmann (2004), S. 42-46.

- Erstens geht es um die *moralische Verpflichtung* des Unternehmens und seiner Vertreter, nicht nur die Gesetze, sondern gesamthaft die ethischen Werte einer Gesellschaft zu achten. Das Unternehmen habe sich wie ein guter Bürger zu verhalten.
- Diese Forderung ist relativ einfach zu erfüllen, wenn es um das Einhalten gesetzlicher Vorschriften geht. Doch eine ethische Verantwortung gegenüber der Gesellschaft wird hier auch dann erwartet, wenn dafür keine gesetzlichen Regelungen bestehen. Wegen des normativen Charakters wird es aber schwierig, wenn man es mit konkreten Einzelfällen zu tun hat, bei denen es konkurrierende Optionen sozialen Nutzens gibt.
- Die zweite Forderung richtet sich auf die *Nachhaltigkeit unseres Tuns*. Es wird verlangt, dass die Bedürfnisse aller Anspruchsgruppen zu berücksichtigen sind, also auch die der „non-market-stakeholders“. Damit wird ein *Corporate Stewardship*¹⁰ angesprochen, das die Unternehmen und seine Manager auch dazu motiviert, im eigenen Verhalten und Entscheiden speziell auch auf die Erwartungen der Gesellschaft einzugehen. Wie bereits in der obigen Nachhaltigkeitsdebatte erörtert, gilt es dabei den Bedürfnissen der gegenwärtigen Generation gerecht zu werden, ohne zukünftige Generationen in ihren Bedürfnissen einzuschränken. Ziel ist die *Sicherstellung einer langfristigen ökonomischen Performance unter Vermeidung eines Kurzfristverhaltens, das der Gesellschaft und der Umwelt schädlich ist*. Eine konkrete Konsequenz dieser *Perspektivenerweiterung* über die betriebswirtschaftliche Dimension hinaus könnte die Implementierung der „triple bottom line“ sein, über die die ökonomischen, sozialen und ökologischen Aspekte einer Unternehmensführung integriert werden sollen.
- Eine dritte Forderung besteht darin, dass dort, wo es „social issues“ gibt, sich die Unternehmen in einen *konstruktiven Dialog mit der Gesellschaft* und ihren Vertretern begeben. Dies gilt insbesondere für Unternehmen sehr exponierter Branchen (Chemie, Energie, Zement), die besonders angewiesen sind auf die Unterstützung und Nachsicht von Behörden, Nachbarn etc. Sie müssen sich ihre „license to operate“ immer wieder neu erwerben.
- Die vierte und letzte Forderung besagt, dass CSR nicht nur aus der Brille der Risikoreduktion (Vermeidung von Reputationsverlust¹¹ etc.) betrachtet werden sollte, sondern dass es auch die damit verbundenen (unternehmerischen) *Chancen* zu nutzen gilt.

Insgesamt hat das Thema CSR in den letzten Jahren ganz erheblich an Bedeutung gewonnen, weil man die Unternehmen vermehrt mitverantwortlich macht für die gesellschaftliche Situation vor Ort. „Values matter!“ Werte zählen mehr und mehr in

10 Ausgangspunkt des Stewardship-Ansatzes ist die Kritik am einseitig negativen Managerbild in der Agency-Theorie. Vgl. dazu die Diskussion bei Davis, Schoorman & Donaldson (1997).

11 Zum Beispiel die Aktivitäten von BP, in denen CSR seit 1997 sehr erfolgreich als Instrument zum Management von Reputationsrisiken eingesetzt wurde.

allen Stakeholder-Märkten, in denen das Unternehmen agiert. So beeinflusst CSR die Reputation am Arbeitsmarkt, um gute Leute anzuziehen. CSR beeinflusst auch, wie eine Marke wahrgenommen wird, und damit auch den Marktanteil, denn Konsumenten treffen häufiger ihre Wahl auch nach sozialen Gesichtspunkten. Gegenüber den Kunden geht es dann um eine sozial verantwortliche Markenpositionierung.

3.4 Konsequenzen für die Performance

Sicherlich wäre es einer Stärkung der vorgetragenen Forderung nach einer Perspektivenenerweiterung zuträglich, wenn sich ihr Nutzen von Nachhaltigkeits- und CSR-Aktivitäten überzeugend nachweisen ließe. Dazu liegen auch bereits weit über 100 empirische Studien vor, die sich mit dieser Frage beschäftigt haben. Doch bislang gibt es keine völlig schlüssigen Untersuchungen dazu, wie die soziale Reputation das Verbraucherverhalten oder den Aktienkurs tatsächlich direkt zu beeinflussen vermag.

Die einen sagen, dass Nachhaltigkeit nur kostet und damit die Profitabilität reduziert. Milton Friedman (1970) war ja noch davon überzeugt, dass so etwas den Unternehmen schaden würde. Einige Studien kamen auch zu dem Schluss, dass sich keine signifikante Beziehung zwischen CSR-Aktivitäten und der ökonomischen Performance nachweisen lässt (McWilliams & Siegel, 2000).

Andere glauben belegen zu können, dass sich Investitionen in CSR lohnen. So zeigen einige Studien zwar eine positive Korrelation zwischen CSR und der finanziellen Performance von Unternehmen (Frooma, 1997; Griffin & Mahon, 1997; Key & Popkin, 1998; Roman et al., 1999). Auch glaubt man erkannt zu haben, dass philanthropische Aktivitäten, die näher an der Mission des Unternehmens sind, auch einen höheren Wertbeitrag stiften als andere (Burke & Lodgson, 1996). Oder man sieht eine Basis für Wettbewerbsvorteile darin, dass manche Unternehmen über die besseren Prozessfähigkeiten verfügen: z.B. zur Durchführung moralischer Entscheidungsprozesse (Petrick & Quinn, 2001) oder zur Entwicklung funktionierender Beziehungen zu den wichtigsten Anspruchsgruppen (Hillman & Keim, 2001). Auch wird die Meinung vertreten, dass CSR kurzfristig zwar kostet, aber sich langfristig auszahle.

Immer mehr Untersuchungen finden eine solche positive Korrelation. Dies bestätigen auch die zu dieser Frage durchgeführten Metaanalysen. So kommen z.B. Margolis & Walsh (2003) bei ihrer Auswertung von über 100 Studien zu dem Ergebnis,

dass es sich um eine weit gehend positive Beziehung handelt und nur sehr wenig Evidenz für eine negative Relation spricht.¹²

Doch auch wenn die Erkenntnisse dieser Studien plausibel klingen mögen, und die Mehrzahl der mit dieser Thematik beschäftigten Experten an den Nutzen der Nachhaltigkeit glauben, so müssen ihre Ergebnisse trotzdem aufgrund der erheblichen methodischen Herausforderungen bei der Messung der Effekte vorerst mit Vorsicht genossen werden.¹³ Vermutlich liegt man mit der pragmatischen Annahme, dass es auf den konkreten Einzelfall ankommt, der Wirklichkeit am nächsten. In der öffentlichen Diskussion wird aber auch teilweise die Meinung vertreten, dass Nachhaltigkeit nicht eine Frage von Profitabilität wäre, sondern von ethischen Prinzipien.

Literatur

- Andriof, J.* (2001): Patterns of Stakeholder Partnership Building, in: Andriof, J. & McIntosh, M. (Hrsg.): Perspectives on Corporate Citizenship, Sheffield, S. 200-213.
- Andriof, J. & McIntosh, M.* (Hrsg., 2001): Perspectives on Corporate Citizenship, Sheffield.
- Ansoff, I.* (1965): Corporate Strategy, New York.
- Austin, J., Leonard, H.B. & Quinn, J.W.* (2004). Timberland: Commerce and Justice. Harvard Business School Case.
- Baucus, M. S. & Baucus, D. A.* (1997): Paying the piper: An empirical examination of longer-term financial consequences of illegal corporate behavior, in: Academy of Management Journal, Vol. 40, S. 129-151.
- Bendheim, C. L., S. A. Waddock & Graves, S.B.* (1998): Determining Best Practice in Corporate-Stakeholder Relations Using Data Envelopment Analysis, in: Business and Society, Vol. 37, Nr. 3, S. 306-339.
- Berman, S. L., Wicks, A.C., Kotha, S. & Jones, T.M.*: (1999): Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between Stakeholder Management Models and the Firm Financial Performance, in: Academy of Management Journal, Vol. 42, Nr. 5, S. 488-509.
- Bowen, H.* (1953): Social responsibilities of the businessnan, New York.
- Burke, L. & Logsdon, J.M.* (1996): How Corporate Social Responsibility Pays Off, in: Long Range Planning, Vol. 29, Nr. 4, S. 495-503.
- Carroll, A. B.* (1979): A three-dimensionel conceptual model of corporate performance, in: Academy of Management Review, Vol. 22, Oktober, S. 497-505.
- Carroll, A. B.* (2004): Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge, in: Academy of Management Executive, Mai, S. 114-120.
- Cavanagh, G. F.* (1990): American Business Values, Saddle River.

12 Margolis & Walsh (2003) haben empirische Studien aus den Jahren 1972 bis 2002 ausgewertet. 50 % kamen zu einer positiven Korrelation zwischen der sozialen und finanziellen Performance von Unternehmen. Nur 6 % verzeichneten ein negatives Resultat. Die verbleibenden 44 % erbrachten kein signifikantes oder ein gemischtes Ergebnis. Zu einem ähnlichen Schluss kommen Orlitzky, Schmidt & Rynes (2003) in ihrer Metaanalyse.

13 Vgl.Griffin (2000); Rowley & Berman (2000).

- Crook, C.* (2005): The Good Company: a Survey of Corporate Social Responsibility, in: *The Economist*, January 22, 2005, S. 3-18.
- Davis, J.H., Schoorman, F.D. & Donaldson, L.* (1997): Toward a stewardship theory of management, in: *Academy of Management Review*, Vol. 22, Nr. 1, S. 20-47.
- Davis, K.*: (1967): Understanding The Social Responsibility Puzzle, in: *Business Horizons*, Vol. 10, Nr. 4, S. 45-51.
- Diermeier, D.* (2006): Leading in a World of Competing Values, in: Maak, Th. & Pless, N.M. (Hrsg.): *Responsible Leadership*, London/New York, S. 155-169.
- Doh, J. P. & Stumpf, S.A.* (Hrsg., 2005): *Handbook on Responsible Leadership and Governance in Global Business*, Cheltenham/Northampton.
- Donaldson, T.* (1982): *Corporations and Morality* (Prentice-Hall, Englewood Cliff, NJ).
- Dyllick, T. & Hockerts, K.* (2002): Beyond the business case of corporate sustainability, in: *R&D/INSEAD*, Nr. 16.
- Eberstadt, N.* (1973): What history tells us about corporate responsibility, in: *Business and Society Review*, Vol. 7, S. 76-81.
- Fieseler, C.* (2007): *Die Kommunikation von Nachhaltigkeit. Gesellschaftliche Verantwortung als Inhalt der Kapitalmarktkommunikation*, Dissertation Universität St. Gallen.
- Fombrun, C., Gardberg, N.A. & Barnett, M.L.* (2000): Opportunity platforms and safety nets: Corporate citizenship and reputational risk, in: *Business and Society Review*, Vol. 105, Nr. 1, S. 85-106.
- Freeman, E.* (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston.
- Freeman, R. E. and R. A. Philips* (2002): 'Stakeholder Theory: A Libertarian Defence', *Business Ethics Quarterly*, Vol. 12, Nr. 3, S. 331-349.
- Freeman, R. E.* (1994): The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions, in: *Business Ethics Quarterly*, Vol. 4, Nr. 4, S. 409-429.
- Freeman, R.E.* (1984): *Strategic Management – a stakeholder approach*, Boston etc.
- Friedman, M.* (1970): The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, in: *New York Times Magazine*, 13.9.1970, S. 30-33, 122-127.
- Frooman, J.* (1997): Socially Irresponsible and Illegal Behavior and Shareholder, in: *Business and Society*, Vol. 36, Nr. 3, S. 221-250.
- Garriga, E. & Melé, D.* (2004): Corporate social responsibility: Mapping the territory, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 53, S. 51-71.
- Gioia, D. A.* (1999): Response: Practicality, paradigms, and problems in stakeholder theorizing, in: *Academy of Management Review*, Vol. 24, Nr. 2, S. 228-232.
- Gomez, P. & Meynhardt, T.* (2009): Public Value: Gesellschaftliche Wertschöpfung im Fokus der Führung, In: Seiler, S. (Hrsg.), *Führung neu denken – im Spannungsfeld zwischen Erfolg, Moral und Komplexität*, Zürich, S. 125-170.
- Griffin, J. J.* (2000): Corporate Social Performance: Research Directions for the 21st Century, in: *Business and Society*, Vol. 39, Nr. 4, S. 479-493.
- Griffin, J. J. & Mahon, J.F.* (1997): The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate: Twenty-five Years of Incomparable Research, in: *Business and Society*, Vol. 36, Nr. 1, S. 5-31.
- Harrison, J. & Caron, H.* (1993): *Strategic Management of Organisations and Stakeholders: Concepts and Cases*, Stamford, CT.

- Hatch, M.J. & Schultz, M.* (2002): The Dynamics of Organizational Identity, in: *Human Relations*, Vol. 55, Nr. 8, S. 989-1018.
- Hillman, A. J. & Keim, G.D.* (2001): Shareholder Value, Stakeholder Management and Social Issues: What's the Bottom Line?, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 22, Nr. 2, S. 125-140.
- Höffe, O.* (2008): Soziale Verantwortung zahlt sich für Unternehmen aus, in: *NZZ* 17./18.5.08, S. 31.
- Hülsmann, M.* (2004): Bezugspunkte zwischen Strategischem Management und Nachhaltigkeit: in: *Hülsmann, M., Müller-Christ, G. & Haasis, H.-D. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Nachhaltigkeit. Bestandsaufnahme und Forschungsprogrammatisierung*, Wiesbaden, S. 25-72
- IBM* (2008): The enterprise of the future, Boston etc.
- Jones, T. M. & Wicks, C.* (1999): Convergent stakeholder theory, in: *Academy of Management Review*, Vol. 24, Nr. 2, S. 206-221.
- Jones, T.M., Wicks, A.C. & Freeman, R.E.* (2002): Stakeholder theory: The state of the art, in: *Bowie, N. (Hrsg.): The Blackwell guide to business ethics*, Oxford, S. 19-37.
- Kaptein, M. & Van Tulder, R.* (2003): Toward Effective Stakeholder Dialogue, in: *Business and Society Review*, Vol. 108, Summer, S. 203-225.
- Kaufmann, F.X.* (1992): Der Ruf nach Verantwortung, Freiburg 1992.
- Key, S. & Popkin, S.J.* (1998): Integrating Ethics into the Strategic Management Process: Doing Well by Doing Good, in: *Management Decision*, Vol. 36, Nr. 5-6, S. 331-339.
- Klink, D.* (2008): Der Ehrbare Kaufmann – Das ursprüngliche Leitbild der Betriebswirtschaftslehre und individuelle Grundlage für die CSR-Forschung, in: *Schwalbach, J. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility, Special Issue der Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Nr. 3, S. 57-80
- Maak, Th. & Pless, N.M.* (2006): Responsible Leadership: A Relational Approach, in: *Maak, Th. & Pless, N.M. (Hrsg.), Responsible Leadership*, London, S. 33-53.
- Mair, J. & Marti, I.* (2006): Social Entrepreneurship Research: A Source of explanation, prediction, and delight, in: *Journal of World Business*, Vol. 41, S. 36-44.
- Margolis & Walsh* (2003): Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business, in: *Administrative Science Quarterly*, Juni, S. 268-305.
- McWilliams, A. & Siegel, D.* (2000): Corporate social responsibility and financial performance, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 21, Mai, S. 603-609.
- Mitroff, I. I.* (1983): Stakeholder of the organizational mind, San Francisco.
- Müller-Stewens, G. & Brauer, M.* (2008): Zwischen Quartalsdenken und Langfrist-Orientierung, in: *NZZ*, 27.4.08, S. 33.
- Müller-Stewens, G. & Brauer, M.* (2009): Corporate Strategy & Governance, Stuttgart.
- Müller-Stewens, G. & Lechner, C.* (2005): Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zu Wandel führen, Stuttgart.
- Ogden, S. & Watson, R.* (1999): Corporate Performance and Stakeholder Management: Balancing Shareholder and Customer Interests in the U.K. Privatized Water Industry, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 42, Nr. 5, S. 526-538.
- Orlitzky, M. F., Schmidt, F. L. & Rynes, S. L.* (2003): Corporate social and financial performance, in: *Organization Studies*, Vol. 24, S. 403-441.
- Petrack, J. & Quinn, J.* (2001): The Challenge of Leadership Accountability for Integrity Capacity as a Strategic Asset, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 34, S. 331-343.
- Pless, N. M. & Maak, Th.* (2006): Towards a Relational Theory of Responsible Leadership: Paradigmatic Thoughts & Ethical Reflections, Conference manuscript, Sixty-sixth Annual Meeting of the Academy of Management, Atlanta, Georgia, Aug. 11-16, 2006.

- Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2006): Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility, in: Harvard Business Review, Vol. 85, Nr. 12, S. 136-137.
- Porter, M. E. & van der Linde, C. (1995): Green and competitive, in: Harvard Business Review, Vol. 73, Nr. 5, S. 120-134.
- Rappaport, A. (1986): Creating shareholder value, New York.
- Roman, R., S., Hayibor, S. & Agle, B.R. (1999): The Relationship between Social Performance and Financial Performance, in: Business and Society, Vol. 38, Nr. 1, S. 109-125.
- Rowley, T. & Berman, S. (2000): New Brand of Corporate Social Performance, in: Business and Society, Vol. 39, Nr. 4, S. 397-412.
- Salzmann, O., Steger, U. & Ionescu-Somers, A. (2008): Determinants of corporate sustainability management: An empirical contingency approach, in: Schwalbach, J. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility, Special Issue der Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Nr. 3, S. 1-22.
- Simon, H. A. (1964): On the concept of organizational goal. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 9, Nr. 1, S. 1-22.
- Singer, A. (2008): Integrating ethics with strategy, Singapore.
- Solomon, R.C. (1999). A Better Way to Think About Business. New York/London, S. 35-59.
- Stahl, H. K. (1996): Beziehungskompetenz, in: Hinterhuber, H. H., Al-Ani, A. & Handlbauer, G. (Hrsg.): Das neue Strategische Management. Elemente und Perspektiven einer zukunftsorientierten Unternehmensführung, Wiesbaden, S. 217-244.
- Stahl, H. K. (1998): Zum Aufbau und Erhalt von Reputationskapital in Stakeholder-Beziehungen. In: Handlbauer, G., Matzler, K., Sauerwein, E. & Stumpf, M.: Perspektiven im Strategischen Management, Berlin/New York, S. 351-368.
- Stürner, R. (2008): Fortschritt durch Eigennutz?, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 9.10.2008, S. 6.
- The Clarkson Center for Business Ethics (1999): Principles of Stakeholder Management (Joseph L. Rotman School of Management, Toronto, Canada). Reprinted (2002) on, in: Business Ethics Quarterly, Vol. 12, Nr. 4, S. 257-264.
- Ulrich, P. (2008): Integrity on Board? – Integritätskultur als Essenz von Corporate Governance, in: Wunderer, R. (Hrsg.): Corporate Governance – zur personalen und sozialen Dimension, Köln, S. 38-42.
- Welzel, C., Ingelhart, R. & Klingemann, H.-D. (2003): The theory of human development: a cross-cultural analysis, in: European Journal of Political Research, Vol. 42, Nr. 2, S. 341-80.
- World Business Council for Sustainable Development (2002): The business case for sustainable development, Johannesburg.
- Zadek, S. (2004): The Path to Corporate Responsibility, in: Harvard Business Review, Vol. 82, Nr. 12, S. 125-133.