



CSR ist mehr als nur Show

Unternehmerisches Engagement im Visier

VON
DR. NICK LIN-HI
HANDELSHOCHSCHULE LEIPZIG
(UNIVERSITÄT MANNHEIM AB 08/2009)

Corporate Social Responsibility (CSR) ist ein in Wissenschaft und Praxis kontrovers diskutiertes Thema. Obwohl die Diskussion in den letzten Jahren an Intensität und Qualität zugenommen hat, ist nach wie vor unklar, wie sich die Verantwortung von Unternehmen sinnvollerweise konkretisieren lässt. Ungeachtet dessen ist festzustellen, dass Unternehmen von der Gesellschaft Verantwor-

tung zugewiesen wird und diese in ihrem Eigeninteresse Wege finden müssen, hiermit angemessen umzugehen. Anderenfalls droht Unternehmen der Verlust ihrer licence to operate, d.h. ihrer gesellschaftlichen Akzeptanz.

CSR und Gewinnerzielung

Eine zentrale Frage im Kontext von CSR betrifft das Verhältnis von Gewinnerzielung und Verantwortung. Nicht zuletzt aufgrund der derzeitigen Finanzkrise ist zunehmend die Vorstellung anzutreffen, mangelnde Verantwortungsübernahme sei ein Resultat

unternehmerischer Gewinnorientierung. Entsprechend dieser Sichtweise werden Gewinn und Verantwortung in einem dichotomen Verhältnis betrachtet, demgemäß der Fortschritt der einen Seite nur zu Lasten der anderen zu erreichen ist. Einer solchen Betrachtungsweise liegt die - insbesondere im deutschsprachigen Raum weit verbreitete - Auffassung zugrunde, dass Moral erst dann echt ist, wenn sie mit Verzicht verbunden ist.

Es ist nicht von der Hand zu weisen, dass vielfach Spannungsverhältnisse zwischen Verantwortung und Gewinnerzielung existieren. Ebenso kann nicht negiert werden, dass Unternehmen Gewinne bisweilen auf



▲ World Economic Forum (von links): Clinton, Gates, Mbeki, Blair, Bono, Obasanjo

Kosten Dritter erzielen, wie diverse Unternehmensskandale immer wieder zeigen. Gleichwohl ist es problematisch, den Konfliktfall zwischen Verantwortung und Gewinnerzielung kategorisch zu unterstellen sowie von Unternehmen zu verlangen, zugunsten von CSR auf Gewinne zu verzichten. Zum einen bedeutet dies eine Unterminierung des gesellschaftlich erwünschten Leistungswettbewerbs. Zum anderen wird vernachlässigt, dass Unternehmen im Wettbewerb stehen und es sich nicht leisten können, permanent Wettbewerbsnachteile in Kauf zu nehmen.

CSR kann damit nicht bedeuten, unreflektiert auf Gewinne zu verzichten, sondern es ist nach Möglichkeiten zu suchen, wie Verantwortung und Gewinnerzielung gleichzeitig zur Geltung gebracht werden können. Für die faktische Implementierungsfähigkeit von CSR in den unternehmerischen Alltag ist es notwendig, die Übernahme von Verantwortung mit dem unternehmerischen (Eigen-)Interesse begründen zu können. Erst dann ist CSR in der Lage, für Unternehmen Handlungsrelevanz zu entfalten.

Ein verkürztes CSR-Verständnis

Eine einfache Möglichkeit, Gewinn und CSR gleichzeitig zur Geltung zu bringen, scheinen "gute Taten" zu sein. Hierbei demonstrieren Unternehmen Verantwortung durch Geld- und Sachzuwendungen (insbe-

sondere in Form von Spenden und Sponsoring), die Freistellung von Mitarbeitern für gemeinnützige Projekte und anderes mehr. Das Charakteristikum unternehmerischer Wohltätigkeit liegt im sichtbaren Engagement für gesellschaftliche Zwecke jenseits der unternehmerischen Geschäftstätigkeit.

Ein solches Verantwortungsverständnis ist jedoch aus verschiedenen Gründen problematisch. Es dürfte nachvollziehbar sein,

„Bisweilen werden wohltätige Aktivitäten auch als Versuch des Freikaufens interpretiert“

dass die Vollbringung von guten Taten den Sinn von Verantwortungsübernahme unterläuft, wenn diese dazu verwendet werden, unternehmerische Verfehlungen im Kerngeschäft zu überdecken. Aber selbst wenn dies nicht der Fall ist, bringt die Deklaration von Wohltaten als Ausdruck der Unternehmensverantwortung ein nicht zu unterschätzendes (semantisches) Problem mit sich: Es wird (implizit) der Vorstellung Vorschub geleistet, die Erzielung von Unternehmensgewinnen sei gesellschaftlich nicht erwünscht. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Verantwortung von Unternehmen jenseits der Geschäftstätigkeit verortet wird, was den Umkehrschluss provoziert, dass die eigentliche Geschäftstätigkeit selbst nicht verantwortlich sein kann - anderenfalls würde es keiner zusätzlichen Verantwort-

tungsübernahme bedürfen.

Der Interpretation von Wohltätigkeiten als Unternehmensverantwortung ist damit tendenziell der Charakter einer Korrekturfunktion für die unternehmerische Wertschöpfung inhärent. Eben hierdurch wird eine Sichtweise gefördert, bei der die Marktwirtschaft von vornherein problematisiert und unternehmerische Gewinnerzielung per se negativ konnotiert wird. Bisweilen werden wohltätige Aktivitäten auch als Versuch des Freikaufens interpretiert, was das Vorurteil bestätigt, dass Unternehmen im Kerngeschäft nur auf die Gewinnerzielung und nicht auf gesellschaftliche Interessen ausgerichtet seien. Um Missverständnissen vorzubeugen sei konstatiert, dass Spenden, Sponsoring, Corporate Volunteering etc. sinnvolle Instrumente des klassischen Marketing- und Kommunikationsmix darstellen und vollkommen legitim sind. Allerdings sind derartige Aktivitäten dann problematisch, wenn sie als besonderer Nachweis von CSR deklariert werden.

CSR als Management von Vermögenswerten

Aufgrund der skizzierten Problematik ist es sinnvoll, CSR nicht als eine zusätzliche Aktivität jenseits des Kerngeschäfts zu verstehen, sondern an die unternehmerische Wertschöpfung, insbesondere im Hinblick auf die Art und Weise der Gewinnerzielung,

zu knüpfen. Im Kern geht es dabei um die Vermeidung von Formen der Gewinnerzielung, welche zu Lasten Dritter gehen, d.h. welche die legitimen Interessen anderer Akteure verletzen. Die damit für das Unternehmen verbundenen Kosten - resultierend aus den notwendigen Handlungen bzw. Beschränkungen - sind allerdings nicht als Verzicht zu verstehen, sondern als Investition. Letztere sind generell dadurch gekennzeichnet, dass sie mit heutigen Kosten einhergehen, ihr eigentlicher Zweck aber liegt in der Generierung von zukünftigen Ertragspotenzialen. Genau diese zukünftigen Erträge stehen im Mittelpunkt von CSR. Die Herausforderung in der Umsetzung von CSR besteht folglich darin, den investiven Charakter von Selbstbeschränkungen zur Geltung zu bringen. Einen Ansatzpunkt hierfür bildet der Aufbau von Vermögenswerten.

Im Bereich CSR geht es insbesondere um Investitionen in (immaterielle) Vermögenswerte, welche für die unternehmerische Wertschöpfung von zentraler Bedeutung sind, etwa Vertrauen, Integrität, Glaubwürdigkeit oder Reputation. Der Wert derartiger Vermögenswerte liegt darin, dass sie die Kooperationsfähigkeit steigern und damit eine Bedingung für die Gewinnerzielung darstellen. Vermögenswerte wirken dahingehend, dass ein Unternehmen als guter Partner wahrgenommen wird, mit dem man gerne Kooperationen eingeht. Ein verantwortungsvolles Unternehmen ist in der Lage, leichter Kooperationspartner (Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, Investoren etc.) zu finden und kann zudem effizienter agieren, da Vereinbarungen unkomplizierter und damit kostengünstiger getroffen werden können. Dies lässt sich darauf zurückführen, dass Kooperationspartner hinreichend davon ausgehen können, dass das Unternehmen nicht auf die alleinige Durchsetzung von seinen Interessen bedacht ist, sondern vielmehr wechselseitige Vorteile fokussiert. Vermögenswerte liefern Orientierungspunkte für potenzielle Kooperationspartner im Hinblick auf das zu erwartende Verhalten eines Unternehmens. Sie werden gewissermaßen als "Pfand" in eine Kooperation eingebracht und signalisieren, dass ein Unternehmen im Falle einer kurzfristigen Gewinnmaximierung auf Kosten des Vertragspartners etwas zu verlieren hat. Je grö-



▲ Dr. Nick Lin-Hi

ßer der einzubringende "Pfand", desto offener können die Kooperationen zugrunde liegenden Verträge gestaltet werden.

Das Management von Vermögenswerten ist allerdings alles andere als trivial und setzt eine ganzheitliche Strategie voraus. Vermögenswerte lassen sich zum einen nicht kurzfristig aufzubauen und zum anderen können sie bereits durch einzelne Zwischenfälle massiv beschädigt werden. Zudem sind Glaubwürdigkeit, Integrität, Reputation etc. gewissermaßen unteilbar und Unternehmen werden im Regelfall als Ganzes zugerechnet. Gerade unter den Bedingungen des unternehmerischen Alltags - d.h. unter Wettbewerbs-, Kosten- und Zeitdruck - existieren vielfach Anreize zur kurzfristigen Gewinnerzielung, infolgedessen Vermögenswerte gefährdet werden können.

Da Aufbau und Erhalt der hier fokussierten Vermögenswerte maßgeblich von der Konsistenz des gesamten Unternehmensbildes abhängig sind, bedarf es Governan-

cestrukturen, in Form von Standards, Code of Conducts, Richtlinien etc, welche die Selbstbindungen hinreichend absichern. Zur Förderung der internen Akzeptanz derartiger Strukturen sowie dem damit verbundenen Grad ihrer faktischen Handlungsrelevanz bietet sich die Förderung entsprechender informaler (Werte-)Strukturen sowie von moralischem Urteilsvermögen an. Letztendlich hängt der langfristige Erfolg einer CSR-Strategie entscheidend davon ab, inwieweit Mitarbeiter diese auch als unternehmerisch wertvoll und individuell vorteilhaft verstehen (können). ■

Weiterführende Literatur

Bowie, Norman E. (ed.) (2002): *The Blackwell Guide to Business Ethics*, Blackwell Publishers.

Carroll, Archie B.; Buchholtz, Ann K. (2008): *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, 7th ed., South Western.

Crane, Andrew; Matten, Dirk (2006): *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*, 2nd ed., Oxford University Press.

Frederick, William C. (2006): *Corporation, Be Good! The Story of Corporate Social Responsibility*, Dog Ear Publishing.

Lin-Hi, Nick (2009): *Eine Theorie der Unternehmensverantwortung: Zur Verknüpfung von Gewinnerzielung und gesellschaftlichen Interessen*, Erich Schmidt Verlag.

Suchanek, Andreas (2007): *Ökonomische Ethik*, 2. Aufl., Mohr Siebeck.

Kurzlebenslauf

Dr. Nick Lin-Hi

Dr. Nick Lin-Hi studierte Betriebswirtschaftslehre an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt und promovierte 2008 an der Handelshochschule Leipzig (HHL) mit der Dissertationsschrift "Eine Theorie der Unternehmensverantwortung" (summa cum laude). Derzeit ist er wissenschaftlicher Assistent an der Forschungsprofessur für Nachhaltigkeit und Globale Ethik an der HHL. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Wirtschafts- und Unternehmensethik, insbesondere im Hinblick auf Corporate Social Responsibility (CSR) sowie die moralische Qualität der Marktwirtschaft. Durch die Leitung und Durchführung verschiedener Beratungsprojekte im Bereich CSR ist er zudem eng mit der Praxis verbunden. Zum Herbst-/Wintersemester 2009/10 wird Dr. Nick Lin-Hi die Juniorprofessur für Corporate Social Responsibility an der Universität Mannheim übernehmen.