

Zur Einleitung – Unternehmen und Verantwortung

1

Lernziele

- Globalisierung, relevante Umweltaspekte und Digitale Transformation erläutern und ihre Auswirkungen auf Unternehmen beschreiben.
- Verantwortung von Unternehmen anhand von Beispielen illustrieren.

1.1 Nationale Gesellschaft und Weltgesellschaft

Wenn von gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen geredet wird, dann ist es angebracht, das Phänomen Gesellschaft zu beschreiben, in dem Unternehmen Verantwortung zugeschrieben wird. Im Titel dieses einführenden Teils, der gewissermaßen die Bühne errichtet, auf dem die restlichen Kapitel des Buches spielen werden, ist von Weltgesellschaft die Rede. Meist verbindet sich mit dem Begriff (nationaler) Gesellschaft, dass Menschen innerhalb eines abgegrenzten (nationalen) Raums zusammenleben. Eine Weltgesellschaft weitet diesen Blick auf die gesamte Menschheit aus. Während nationale Gesellschaften meist als politisch-rechtliche Ordnung in Form von Staaten organisiert sind, gibt es keinen Weltstaat. Da die Globalisierung allerdings zu einer Abnahme nationalstaatlicher Einflussmöglichkeiten führt, spielen zunehmend überstaatliche Institutionen wie die Vereinten Nationen oder weltweit tätige Organisationen eine Rolle. Warum ist dies für die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen wesentlich?

Verantwortung von Unternehmen ist gegenüber einer Weltgesellschaft ungleich komplexer als gegenüber einer nationalen Gesellschaft. Wenn ein deutsches Unternehmen weltweit tätig ist, in vielen Ländern produziert und in noch mehr absetzt, dann bringt es seine Kultur in diese Länder mit und wird vor Ort mit anderer, landes-

spezifischer Kultur konfrontiert. Wer in Saudi-Arabien Geschäfte machen will, dessen weibliche Angestellte sollten sich den dortigen Kleidervorschriften anpassen. Wenn in vielen asiatischen Ländern Geschäfte üblicherweise von Geschenken zwischen Geschäftspartnern begleitet werden, eine Ablehnung als unhöflich gilt, der kommt eventuell mit den andersartigen Vorstellungen in seinem Heimatland in Konflikt, die Geschenke als eine Form von Bestechung ansehen. Hinter diesen Phänomenen stecken zum Teil nur Konventionen, die nicht zu moralischen Fragen werden müssen, allerdings verbirgt sich hinter mancher kultureller Praktik, dass sie zutiefst mit den Werten und Normen einer Gesellschaft verschränkt ist.

Beide Beispiele sollen darauf hinweisen, dass Weltgesellschaft nicht etwa bedeutet, dass überall auf der Erde die gleichen Normen und Werte gelten und die Gesellschaften dieser Erde in jeglicher Hinsicht homogen sind. Sicherlich gibt es Phänomene, auf die dies zutrifft. Es überwiegen jedoch die Phänomene, in denen sich Unterschiede zwischen kulturellen Räumen ergeben. Mithin bedeutet Weltgesellschaft, dass wir in einer Welt leben, in der der Austausch zwischen diesen kulturellen Räumen beispielsweise in der Wirtschaft, der Politik oder dem Recht stattfindet.¹

Für Unternehmen ist dies relevant, weil viele Unternehmen international tätig sind. Ihre Aktivitäten überspannen daher häufig die meisten Kulturräume unseres Planeten. Wer in anderen Kulturen tätig ist, wird nicht nur auf andere Normen und Werte stoßen, Organisationen finden auch andere soziale, politische, wirtschaftliche, rechtliche, – oder allgemeiner: institutionelle – Bedingungen vor, an die sie sich anpassen müssen. Im Folgenden betrachte ich drei Phänomene, die sich insbesondere dadurch auszeichnen, dass sie nicht an den nationalen Grenzen von Staaten halt machen und die für die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen von Bedeutung sind.

1. Globalisierung
2. Natürliche Umwelt (Ressourcenknappheit, Klimawandel und Biodiversität)
3. Technologie und Digitalisierung

¹ In einer umfassenden Studie über weltweite Management-Praktiken wird von zehn Kulturräumen ausgegangen (*Gupta und Hanges, 2004, 183ff*): Anglo-Raum (z.B. England, USA und Australien), Latein-Europäischer Raum (z.B. Frankreich und Spanien), Nord-Europäischer Raum (z.B. Dänemark und Finnland), Germanisch-Europäischer Raum (z.B. Deutschland und Österreich), Ost-Europäischer Raum (z.B. Polen und Ungarn), Latein-Amerikanischer Raum (z.B. Chile und Argentinien), Mittel-Ost Raum (z.B. Algerien und Ägypten), Sub-Sahara Raum (z.B. Nigeria und Namibia), Süd-Asien Raum (z.B. Indien und Malaysia) und Konfuzianisch-Asien Raum (z.B. China und Japan).

Intendiert ist nicht etwa eine umfassende Beschreibung dieser Phänomene, skizziert werden vielmehr ihre Auswirkungen auf die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen im Lichte einer Weltgesellschaft.

1.2 Unternehmen in der Welt

1.2.1 Globalisierung

Für das Jahr 2016 schätzt die United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) (2017) das Welt-Bruttoinlandsprodukt² auf 75 649 Milliarden US-Dollar, die Warenexporte (Warenimporte) liegen bei 20 865 (20 948) Milliarden US-Dollar, was eine Außenhandelsquote von 55,3 % ergibt. D.h., dass knapp über die Hälfte des Bruttoweltprodukts auf Importe und Exporte entfiel. Deutschland als ein stark in die internationale Wirtschaft integriertes Land hat eine Außenhandelsquote von ca. 86 % (2016), sie lag 1991 bei ca. 42 %. Diese illustrativen Zahlen führen uns zum Phänomen der Globalisierung.

Definition

Unter **Globalisierung** wird die weltweite Vernetzung ökonomischer, sozialer und politischer Aktivitäten verstanden, aus der sich umfangreiche Verflechtungen, Austausch- und Abhängigkeitsbeziehungen zwischen Akteuren ergeben (Giese, Mossig und Schröder, 2011, 14f, Knoll, Gingrich und Kreff, 2011, 126, Niederberger und Schink, 2011, 4f).

Sie ist auf der einen Seite kein neues Phänomen, weil es auch in der Vergangenheit globale Entwicklungen in der Weltgesellschaft gab (Osterhammel und Petersson, 2012, 60ff, Pfister, 2010, 282ff). Allerdings tragen in der derzeitigen Globalisierung Informationstechnologien und Transportmittel zu neuen, ungeahnten Möglichkeiten bei. Hierzu zwei kurze Beispiele.

- Günstige Transportkosten ermöglichen, dass das entfernte China der weltgrößte Schuhexporteur werden konnte, der die westliche Welt mit Schuhen versorgt. Ohne effiziente Transportmöglichkeiten wäre dies nicht möglich gewesen.
- Für die Produktion von Automobilen in Europa gilt ein ähnlicher Zusammenhang: Es gibt ein komplexes Geflecht von Lieferbeziehungen zwischen den verschiedenen Werken eines Automobilunternehmens und seiner Zulieferer, bei dem Bauteile auch mehrfach nationalstaatliche Grenzen überqueren. Ein solches, auch überbe-

² Das Welt-Bruttoinlandsprodukt misst den Wert der in der Welt hergestellten Waren und Dienstleistungen (Wertschöpfung) minus der Vorleistungen für die Produktion.

triebliches Geflecht ist nur mit entsprechenden Informationstechnologien steuerbar.

Wenn wir Unternehmen betrachten, fallen mehrere Dinge unmittelbar auf, die direkt und indirekt mit der Globalisierung zusammenhängen:

- Unternehmen sind **international** orientiert. Sicherlich steigt der Internationalisierungsgrad von Unternehmen mit der Größe von Unternehmen, weil Skaleneffekte in großen Unternehmen nutzbar gemacht werden. Zwar gibt es auch viele kleine und mittlere Unternehmen, die sich nicht ausschließlich auf den nationalen Markt beschränken, ihre gesamtwirtschaftliche Bedeutung ist jedoch eher gering: Großunternehmen bestreiten 83 % des Außenhandels in Deutschland (Söllner, 2016, 111).
- Unternehmen stehen mit vielen weiteren Unternehmen in Beziehung und lassen sich mit einem ökonomischen Blick als komplexe **Netzwerke** beschreiben. In diesen Mischformen verbinden sich hierarchische Elemente von Organisationen mit dem reinen Marktgeschehen (Williamson, 1991, 279ff): Konkurrenz und Kooperation zwischen unabhängigen Unternehmen sind so zu koordinieren, dass es sich für alle Partner im Netzwerk lohnt, Teil des Netzwerks zu sein.
- Eng mit dem Netzwerkcharakter und der Internationalisierung hängt ein Trend zu **flacheren Hierarchien** zusammen. Mit Größenwachstum durch Internationalisierung geht eine zunehmende Belastung von Unternehmenszentralen einher, die wiederum, um sich zu entlasten, Entscheidungen dezentralisieren und delegieren (Daft, 2010, 336ff).
- Mit dem durch die Globalisierung getriebenen Wachstum gehen **strategische und organisatorische Veränderungen** einher. So gerät bei einer hohen Fertigungstiefe die gesamte Wertschöpfungskette durch den internationalen Wettbewerb unter Kostendruck. Unternehmen entwickeln daher die Strategie der Kernkompetenzen (Prahalad und Hamel, 1990) und beschränken sich auf die aus ihrer Sicht zentralen Fähigkeiten und geben alle anderen Tätigkeiten an ein mit ihnen verbundenes Netzwerk ab. So entsteht häufig ein internationales Produktionsnetzwerk (Giese, Mossig und Schröder, 2011, 149f).

Große Unternehmen erweitern diesen Gedanken der Kernkompetenz auf die strategischen Geschäftseinheiten innerhalb des Unternehmens und bündeln die Servicefunktionen in dafür neu geschaffene Geschäftseinheiten – **Shared Service Center** –, die sich auf diese administrativen Tätigkeit spezialisieren (Brühl et al., 2017, 4f, Richter und Brühl, 2017, 27).

All dies bedeutet für Unternehmen, dass sich ihre Lieferketten und damit ihre Produktionsbedingungen international verteilt haben. Insbesondere die Suche nach Kostenvorteilen hat Unternehmen in Ländern geführt, die aus Sicht eines westlich und demokratisch orientierten Beobachters mit einer Reihe von politischen und sozialen Problemen verbunden sind.

- Aufgrund der Globalisierung wird ein **Rückgang nationalstaatlicher Souveränität** verzeichnet (*Scherer, 2003, 139ff*), weil sich unter anderem aufgrund der Internationalität des Handels nationale Regelungen nicht mehr durchsetzen. Da die übernationale Zusammenarbeit zwischen Staaten langwierig ist, stoßen in diese Lücke private Organisationen und Unternehmen. Globalisierung und private Regulierung gehen Hand in Hand (*Vogel, 2008, 265*).

Bevor auf die damit verbundenen Auswirkungen auf die gesellschaftliche Verantwortung eingegangen wird, sind die Phänomene der Umwelt und der Technologie-Entwicklung zu behandeln.

1.2.2 Unternehmen und natürliche Umwelt

Wenn Unternehmen den größten Sektor bilden, der Wertschöpfung in der Welt erzeugt, sind sie auch gleichzeitig einer der größten Sektoren, der Ressourcen verbraucht und durch seine Gütererstellung hohen Einfluss auf die natürliche Umwelt hat. Zunehmend geriet jedoch nicht nur dieser direkte Einfluss auf die Umwelt ins Visier, sondern es ist auch der indirekte Einfluss auf den Gebrauch der von ihnen hergestellten Güter von Interesse. Bei einem Automobilunternehmen interessiert der CO₂-Ausstoß bei der Produktion, aber heutzutage ist der CO₂-Ausstoß beim Fahren des Autos durch die Konsumenten genauso von Relevanz. Seitdem klar geworden ist, dass die Menschheit den Planeten Erde so stark beeinflusst, dass vom neuen Zeitalter des Anthropozän gesprochen wird, sind alle Akteure aufgerufen, ihre Wirkung auf diese Veränderung zur Kenntnis zu nehmen. Mit dem **Anthropozän** ist eine neue erdgeschichtliche Zeit benannt, bei der der Mensch und sein Handeln in den Mittelpunkt rückt (*McNeill und Engelke, 2013, 358f*). Dies zeigt sich beispielsweise, wenn neben der Biosphäre als natürliches Phänomen eine **Technosphäre** betrachtet wird, die von Menschen gemacht ist. Sie reicht von Gebäuden, Straßen und Schienen, über Maschinen und Konsumgütern sowie den Technofossilien; ihr Gewicht wird auf rund 30 Billionen Tonnen geschätzt, was dem 10⁵-fachen der Biomasse aller lebenden Menschen auf der Erde entspricht (*Zalasiewicz et al., 2017, 11*).

Unternehmen tragen zu dieser Verwandlung unseres Planeten erheblich bei und es ist daher nicht verwunderlich, dass sie aufgefordert

werden, nachhaltig zu wirtschaften. Es ist insbesondere die Nutzung von fossilen Brennstoffen, die, verbunden mit dem Wachstum der Menschheit, dazu geführt hat, dass sich Folgen für die natürliche Umwelt nicht mehr nur lokal, sondern global auswirken. Es werden jedoch weitere Themen in diesem Buch angesprochen, die sich mit den Auswirkungen von Unternehmen auf die natürliche Umwelt beschäftigen. Drei dieser Themen sind exemplarisch kurz zu skizzieren.

- **Klimawandel:** Der Wandel des Klimas ist wohl das herausragende Thema unserer Jahre, seit dem klar wurde, dass die Atmosphäre der Erde nur ein begrenztes Fassungsvermögen hat und uns der Treibhauseffekt daher erhalten bleibt (*Rahmstorf und Schellnhuber, 2006, 30ff*). Zwar ist das Erdklima ein dynamisches System und somit Wandel kein überraschendes Phänomen, doch sorgt der menschliche Einfluss aufgrund der Verbrennung fossiler Energieträger, einer erhöhten CO₂-Konzentration in der Atmosphäre und der damit verbundenen Erderwärmung für zunehmende Klimavariabilität (*Weber, 2018, 60f*). Wenn es keine verbindlichen Regelungen für die Nutzung gibt, dann besteht die Gefahr der Übernutzung der Atmosphäre (*Edenhofer und Jakob, 2017, 38*). Fühlt sich die Menschheit dem Ziel verpflichtet, die Erderwärmung im Rahmen einer nur mäßigen Erhöhung zu halten, ist daher noch nicht ausgemacht, wer welche Anstrengungen in diese Richtung zu unternehmen hat. Klar ist nur, dass ein Ausstieg aus der fossilen Verbrennung zwingend erforderlich ist. Genauso klar ist, dass unsere derzeitige Art des Wirtschaftens auf dieser Art der Energiegewinnung beruht (*Edenhofer und Jakob, 2017, 18ff*).
- **Emissionen:** Neben den für den Klimawandel bedeutsamen CO₂-Emissionen gibt es viele weitere Emissionen, die für die natürliche Umwelt und auch für den Menschen schädlich sind. Beispielsweise befürchten zurzeit viele kommunale Politiker in Deutschland Fahrverbote für Dieselfahrzeuge, weil damit verbunden ist, dass Pendler nicht mehr mit dem PKW in ihre Stadt fahren dürfen. Sie haben es allerdings auch versäumt, im Hinblick auf gesetzliche Grenzwerte zu handeln. Messungen ergeben seit vielen Jahren eine systematische Überschreitung der Grenzwerte für Stickoxide (*Minkos et al., 2018, 12ff, Umweltbundesamt Umweltbundesamt, 2017*).
- **Biodiversität:** Natürliche Systeme zeichnen sich durch ihre Dynamik aus: Es entsteht Neues und Altes geht unter. Es ist daher nicht überraschend, dass Tier- und Pflanzenarten aussterben. Problematisch ist hingegen die Geschwindigkeit, mit der dies in den letzten Jahrzehnten auf der Erde geschieht. Es wird von ei-

ner tausendfachen Erhöhung der Auslöschungsrate ausgegangen (*Pimm et al.*, 2014, 1246752-2).

- Für die Tierwelt ist ein großes Problem, dass sich die Menschheit immer weiter ausbreitet und somit die natürliche Umwelt von Tieren verloren geht; die beiden ersten genannten Themen – Klimawandel und Emissionen – tragen aber ebenso dazu bei (*Young et al.*, 2016, 341f).

Klimawandel, Emissionen, die als Umweltbelastung auftreten, und eine abnehmende Biodiversität sind Anzeichen, dass der Mensch durch sein Wirken seine natürliche Umwelt verbraucht. Nachhaltigkeit wird sich also darauf richten müssen, ökologisches Kapital zu erhalten oder – noch besser – ökologisches Kapital zu mehren.

1.2.3 Technologie und Digitalisierung

Als drittes Thema ist die rasante Entwicklung der Technologie zu betrachten, die heute zunehmend mit dem Schlagwort Digitalisierung bezeichnet wird.

Definition

Unter **Digitaler Transformation** wird ein „Wandel von bestehenden zu neuartigen Geschäftsmodellen“ (*Nicolai und Schuster*, 2018, 16) verstanden, bei der Informationsprozesse aufgrund von Information- und Kommunikationstechnik überwiegend auf binären (diskreten) Signalen beruhen und somit leichter verarbeitet, gespeichert und vervielfältigt werden können, als wenn sie in analoger Form vorliegen.

Gepaart mit der Entwicklung von Hard- und Software wird auch von der digitalen Revolution gesprochen, weil sich durch die mobile Kommunikation, die weltumspannende Vernetzung des Internets sowie ausgeklügelte Software zum Auswerten großer Datenmengen neue Möglichkeiten für Unternehmen ergeben. Unternehmen wie Amazon, Facebook oder Google wären ohne diese Entwicklungen nicht zu den Unternehmen geworden, die sie heute sind.

Warum ist dieses Thema für die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen wichtig? Am besten geeignet sind ein paar Beispiele, welche Auswirkungen schon eingetreten und zu erwarten sind.

- Die Digitalisierung hat eine Reihe von Branchen verändert und wird dies auch in Zukunft tun. Insbesondere für Produkte, die sich digitalisieren lassen, wie Musik oder Bücher, werden digitale Alternativen wie MP3-Dateien oder elektronische Bücher angeboten. Dies führt zu vielen **neuen Geschäftsmodellen**, die sich auf alle Interessengruppen von Unternehmen auswirken (*Helmrich*, 2017, *Schallmo und Rusnjak*, 2017, 11ff). So haben sich in der Medienindustrie Streaming-Unternehmen etabliert, die Musik oder Filme online anbieten. Da das Kopieren von Medien kaum

zu kontrollieren ist, sehen sich Inhaber von Urheberrechten einer zunehmenden Beschränkung ihrer Rechte gegenüber. Darüber hinaus entwickeln sich im Internet häufig monopolartige Strukturen, bei denen individuelle Rechteinhaber sehr mächtigen Internetkonzernen gegenüberstehen.

- Es wird erwartet, dass sich viele Tätigkeiten in Industrie und Dienstleistung verändern. Körperliche und geistige Routinetätigkeiten werden zunehmend von automatisierten Systemen oder Robotern übernommen: Die Digitalisierung treibt die **Automatisierung** weiter voran (*Leonhard, 2017, 57ff*). Sie dringt auch in den Dienstleistungsbereich ein und ist keine ausschließliche Entwicklung von Industriebetrieben (*Arbeitskreis Shared Services, 2018*). Automatisierung führt zu Arbeitsplatzverlusten und wird daher zu einem Thema der Verantwortung des Unternehmens für seine Mitarbeiter.
- Mitarbeiter sind nicht mehr auf einen stationären Arbeitsplatz im Unternehmen angewiesen. Vielmehr sind sie mittels ihrer mobilen Geräte jederzeit weltweit erreichbar. **Flexibilität** von Mitarbeitern wird weiter zunehmen, was nicht immer zu angenehmen Konsequenzen führen muss: Mit dem Smartphone ist jeder Mitarbeiter 24 Stunden an allen Tagen der Woche erreichbar (*Rolf und Sagawe, 2015, 49ff*), was sich z. T. negativ auf die Gesundheit der Mitarbeiter auswirken kann (*Lindecke, 2015, 34f*).
- Die Vernetzung von allen Akteuren in einer Wertschöpfungskette führt zu einer zunehmenden Transparenz ihrer Transaktionen. Hierdurch können Wettbewerber einzelne Transaktionen zu ihrem Geschäftsmodell machen und durch **Spezialisierungsvorteile** angestammte Unternehmen verdrängen. Da auch die Kunden mobile Endgeräte verwenden und dadurch fast immer vernetzt sind, werden Kunden in die Wertschöpfung eingebunden. Der **digitale Zugang von Kunden** ermöglicht es allerdings auch Wettbewerbern in diese Kundenbeziehung einzudringen, wie dies beispielsweise durch den Online-Handel erfolgt (*Lefkes, Berth und Schultz, 2017, 555ff*).
- **Der Netzwerk-Effekt**, den sich Plattformanbieter in der digitalen Welt zunutze machen: Er besagt, dass mit jedem Nutzer eines Netzwerks der Nutzen für das Netzwerk überproportional steigt. Dies ist ein Effekt, der bisher kaum empirisch untersucht ist (so z. B. von *Madureira et al., 2013*), von dem allerdings vermutet wird, dass er wesentlich zu der großen Marktmacht der Erstanbieter eines Netzwerks beiträgt.
- Kunden liefern über ihre digitalen Zugänge Informationen über sich. Plattformanbieter wie Amazon oder Google werten diese Daten aus und entwickeln darauf aufbauend neue Geschäftsideen.

Datenschützer machen zunehmend darauf aufmerksam, dass es keine kostenlose Inanspruchnahme der Online-Dienste von Unternehmen gibt, vielmehr Kunden mit der Zurverfügungstellung ihrer Daten einen erheblichen Mehrwert für diese Unternehmen schaffen. Das Phänomen des **gläsernen Kunden** ist daher mit erheblichen Fragen verbunden, die die Privatsphäre von Menschen betreffen (*Lanier, 2014, 22ff*).

Zweifelsohne sind die angesprochenen Aspekte nur ein kleiner Ausschnitt der tiefgreifenden Veränderungen, die durch die Digitalisierung angestoßen werden. Sie zeigen aber auf, dass in sehr vielen dieser Aspekte Unternehmen im Zentrum der Entwicklung stehen und sie sich auf die Beziehungen der verschiedenen Interessengruppen (Stakeholder) auswirken, die mit Unternehmen verbunden sind. Unternehmen sind zum einen Akteure dieser Entwicklung und zum anderen sind sie diesen Entwicklungen ausgesetzt. In beiden Fällen wirken sich ihre Handlungen auf ihre Stakeholder aus und sind somit von ihnen zu beachten.

1.3 Verantwortung von Unternehmen – erste Annäherung

Unternehmen sind in einer kapitalistisch geprägten Weltgesellschaft wichtige kollektive Akteure, die in der Regel den größten Teil der Wertschöpfung auf sich vereinigen. Daher sind sie zentraler Ansprechpartner für die Gesellschaft, um ökologische, ökonomische und soziale Fragen zu adressieren. Die Rede von Gesellschaft ist allerdings zu diffus. Unternehmen steht nicht die Gesellschaft als ein einheitlicher Block gegenüber, vielmehr wird unsere heutige, meist pluralistisch geprägte Welt durch viele Interessengruppen besser beschrieben. Solche Interessengruppen (Stakeholder) haben nicht unbedingt das Gemeinwohl im Sinn, sondern vertreten die Interessen ihrer Mitglieder.

Definition

Als **Stakeholder** sind Individuen oder Gruppen anzusehen, die durch das Handeln von Unternehmen beeinflusst werden oder die durch ihr Handeln das Unternehmen beeinflussen (*Freeman, 1984, VI*).

Auch wenn beispielsweise die Regierung eines Landes und mit ihr die Mehrheit der Bevölkerung Kohle nicht mehr für eine vernünftige Form der Energieversorgung hält, wird sie sich einer Gewerkschaft gegenüber sehen, die die Interessen ihrer Mitglieder in diesen Unternehmen vertritt. Aber auch Lokalpolitiker werden auf das Weiterbestehen dieser Unternehmen drängen, weil sie Arbeitsplatzverluste und fehlende Steuereinnahmen fürchten. Es ist daher ratsam, sich

bei Analysen von Unternehmensverantwortung einen realistischen Blick zu bewahren und sich klar zu machen, dass Unternehmen einem Geflecht von Interessengruppen ausgesetzt sein können, die vom Unternehmen sich ausschließende Handlungen fordern. In einer pluralistischen Gesellschaft sollte dies niemanden verwundern. Unternehmen werden für ihr Handeln verantwortlich gemacht. Dies bedeutet, dass ihnen die Folgen ihres Handelns zugerechnet werden. Hierfür mögen vier Beispiele genügen, die sich an den skizzierten Entwicklungen orientieren.

1. Wenn ein europäisches Unternehmen bei Zulieferunternehmen in China produzieren lässt und dort Verstöße gegen Menschenrechte ans Licht der Öffentlichkeit kommen, so stellen sich auch Fragen an das Management des europäischen Unternehmens. Beispielsweise wird gefragt werden, ob denn das Unternehmen genug dafür getan hat, dass solche Verstöße bei seinen Zulieferunternehmen nicht vorkommen.
2. Unternehmen sind neben Verkehr und privaten Haushalten große Energieverbraucher. Daher ist ihr Energieverbrauch ein Teil ihrer Umweltbilanz. Darüber hinaus sind Unternehmen, die Autos oder Busse herstellen, auch im Visier, weil ihre Produkte bei ihrer Nutzung Energie verbrauchen und durch ihren CO₂ Ausstoß zum Klimawandel beitragen.
3. Unternehmen, die Produkte herstellen, die potentiell die Gesundheit von Menschen gefährden, wie dies auf Tabak- oder Spirituosenhersteller zutrifft, wird zunehmend die Auswirkung dieser Produkte auf die gesamte Gesellschaft vorgehalten.
4. Plattform-Unternehmen, wie Facebook oder Instagram, die es ihren Nutzern schwer machen, zu erkennen, welche Daten von ihnen gespeichert werden, schlägt zunehmend Misstrauen entgegen. Als besonders gravierend gilt es, wenn Daten an viele weitere interessierte Unternehmen weitergegeben werden, ohne dass ein explizites Einverständnis der Kunden vorliegt (*Aaken, Ostermaier und Picot, 2014, 144ff*).

Die Beispiele illustrieren, dass Unternehmen und ihre Handlungen zunehmend beobachtet werden, um die Auswirkungen des Unternehmens auf die Gesellschaft zu erhellen. Allen Beispielen ist auch gemeinsam, dass sie sich nicht ausschließlich in den Grenzen von Staaten auswirken. Lieferketten sind über den Erdball verteilt, Klimawirkungen machen nicht an nationalstaatlichen Grenzen halt und Internet-Unternehmen sind in der Regel multinational orientiert.

Für die gesellschaftliche Verantwortung ist dies deswegen von Bedeutung, weil es keine Weltregierung gibt, die einen rechtlichen Rahmen für Unternehmenstätigkeiten setzt. Wenn sich Unternehmen nicht dem Vorwurf aussetzen wollen, dass sie ihre Geschäftstätigkeit

gezielt dorthin verlagern, wo es nur minimale Standards für soziale und ökologische Belange gibt, dann haben sie sich an Standards entwickelter Gesellschaften zu halten. Eine solche Anforderung stößt jedoch auf eine Reihe von Schwierigkeiten, von denen zwei zentrale Gründe angedeutet seien, die in diesem Buch an verschiedenen Stellen vertieft werden.

- **Unternehmen stehen im Wettbewerb:** Die Globalisierung hat zu einer Zunahme der internationalen Verflechtung von ehemals national geprägten Wirtschaftsräumen geführt. Mit der weltweiten Zunahme von Freihandelsräumen hat sich der Wettbewerb weiter intensiviert. Insbesondere Unternehmen in entwickelten Ländern reagieren mit intensiven Investitionen in Automatisierungstechnologien, um Lohnkostennachteile auszugleichen. Wettbewerbsvorteile können durch Lohnkostenvorteile entstehen, wenn der Preis als wesentlich für den Wettbewerb angesehen wird. In diesem Fall gerät ein Unternehmen, das in Deutschland fertigen will, dann in Schwierigkeiten, wenn alle Wettbewerber in Niedriglohnländern fertigen lassen.
- Entwickelte Gesellschaften sind häufig **pluralistische Gesellschaften** und dies trifft erst recht für die Weltgesellschaft zu. Unternehmen werden so mit sehr unterschiedlichen, sich manchmal gegenseitig ausschließenden Forderungen konfrontiert. Sie müssen daher Kompromisse schließen, die nicht alle berechtigten Anspruchsgruppen zufrieden stellen, wie dies das Eingangs des Kapitels angesprochene Beispiel des Kohleabbaus von Energieunternehmen zeigt.

Corporate Social Responsibility (CSR) ist eine neue Wortkombination, die sich bei Unternehmen allgemeiner Beliebtheit erfreut und mit unternehmerischer, gesellschaftlicher Verantwortung übersetzt werden kann. Sie soll anzeigen, dass Unternehmen sich konform zu Normen und Werten der Gesellschaft verhalten und sich hieraus eine Reihe von Verpflichtungen ergeben. Unternehmen, die sich einer CSR-Strategie widmen, wollen zeigen, dass sie über ihre wirtschaftliche Verantwortung hinaus ökologische, soziale sowie weitere Ziele verfolgen. Warum streben Unternehmen dies an? Sind ihre Ziele nicht ausschließlich ökonomisch? Sollten sie sich nicht auf ökonomische Ziele konzentrieren, weil sie sonst weniger effizient werden? Auf diese Fragen kann es sehr unterschiedliche Antworten geben. In dieser Einleitung werden einige davon skizziert, um anzudeuten, warum sich Unternehmen diesen Fragen stellen müssen und warum es sich lohnt, diese Bemühungen zu studieren. All diese Fragen beschäftigen sich mit dem Verhältnis von Unternehmen und der Gesellschaft, wie dies auch der Bedeutung von CSR entspricht: die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen.

Eine erste Antwort bezieht sich auf eine Art Gesellschaftsvertrag, der rein ideell zu verstehen ist und aus dem bei Nichtbefolgen negative Konsequenzen gezogen werden. Manchmal wird dies als **Betriebslizenz** (licence to operate) bezeichnet, die entzogen werden kann, wenn dramatische Verfehlungen vorliegen. Ein solcher ideeller Vertrag mit der Gesellschaft begründet verschiedene ökonomische, rechtliche und moralische Pflichten, die vom Unternehmen befolgt werden sollen. Als ökonomische Pflichten gelten beispielsweise Gewinne für die Eigentümer zu erwirtschaften oder zum Wohlstand einer Region durch Steuerzahlungen beizutragen. Rechtliche Pflichten ergeben sich z. B. aus Gesetzen oder Rechtsverordnungen und können sehr unterschiedliche Bereiche umfassen wie das Einhalten von Arbeitsschutzvorschriften oder das Zahlen von Steuern. Moralische Pflichten ergeben sich aus den Normen und Werten der Gesellschaft, die nicht unbedingt in Gesetzen geregelt sind wie z. B. dem Spenden in Katastrophenfällen oder dem Absehen von Werbung, die sich gezielt an minderjährige Kinder richtet, insbesondere wenn die Produkte als gefährdend eingestuft werden wie z. B. Zigaretten oder Alkohol.

Wenn mehrere Pflichten aufeinanderprallen, stellen sich meist Fragen der Beziehung zwischen Pflichten. Ein einfaches Beispiel möge hierfür genügen, um zu erklären, warum rechtliche und moralische Pflichten begrenzend auf ökonomische Pflichten wirken (so schon *Friedman*, 1970). Wenn die ökonomischen Pflichten ausschließlich von Relevanz wären, dann wären die Drogenproduktion und der Drogenhandel als geradezu geboten anzusehen. In kaum einer anderen Geschäftstätigkeit werden so lukrative Gewinne erwirtschaftet, auch wenn dies mit hohen Risiken verbunden ist. Moralische und rechtliche Pflichten stehen dem Drogenhandel jedoch entgegen. So ist er in den meisten Ländern der Welt illegal, verstößt somit gegen rechtliche Pflichten. Unabhängig von dieser rechtlichen Pflichtverletzung machen Drogen Menschen, die sie konsumieren, abhängig und führen zu Krankheiten oder gar zum Tod. Auch wenn der Handel von Drogen legalisiert würde, würden Unternehmen, die mit Drogen handeln, zu den sogenannten kontroversen Branchen zählen. Ihre Betriebslizenz würde ständig auf dem Prüfstand stehen und wie z. B. bei Unternehmen der Tabakindustrie mit Einengungen der Geschäftstätigkeit verbunden sein. Ihre Legitimität steht daher immer wieder in Frage und führt häufig zu neuen Einschätzungen von Mitgliedern der Gesellschaft. Da sich das Gesundheitsbewusstsein in vielen Industrienationen verändert hat, trifft dies auf alle Branchen zu, deren Produkte auf die Gesundheit von Menschen einwirken können.

Nicht nur dieses Beispiel einer veränderten Gesundheitsauffassung zeigt nach einigen Autoren den Wandel unserer Gesellschaften als

einen wesentlichen Beweggrund für Unternehmen, sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung zu stellen. Sie führen an, dass sich die Bürger als Konsumenten vermehrt um die Auswirkungen ihres Konsums kümmern und daher auch bei Unternehmen auf die ökologischen und sozialen Auswirkungen deren Handelns schauen. Unternehmen sollten daher auf dieses veränderte Konsumentenscheidungsverhalten reagieren, wenn sie nicht auf Dauer einen Wettbewerbsnachteil erleiden wollen. Es wird also maßgeblich auf eine wichtige Gruppe hingewiesen, die Konsumenten, die für das Überleben eines Unternehmens von großer Bedeutung sind.

Definition

Neben dem Begriff der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (CSR) findet sich auf vielen Webseiten von Unternehmen der Begriff „**Corporate Citizen**“, der sich grob mit Unternehmensbürger übersetzen lässt. Im Folgenden werde ich diesen Begriff nicht verwenden, weil sich aus den Begriffen „gesellschaftliche Verantwortung“ und „Nachhaltigkeit“ alle wesentlichen Pflichten ableiten lassen.³

1.4 Ziele des Buchs

Ein Lehrbuch über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen zu verfassen, dient vornehmlich dem Zweck, als Grundlage für Veranstaltungen zu diesem Thema zu dienen. Das Buch richtet sich daher an Studierende von Universitäten, Fachhochschulen, Berufsfachschulen und ähnlichen Bildungseinrichtungen, kann aber auch in der beruflichen Weiterbildung eingesetzt werden. Praktiker, die sich einen Überblick über die wichtigsten Gestaltungs- und Steuerungsinstrumente sowie neuere Entwicklungen im Bereich von CSR verschaffen wollen, erhalten Einblicke in die gegenwärtig diskutierten Konzepte und wie sie implementiert werden können.

Warum ist die Beschäftigung mit CSR anders als z. B. das Studieren der betrieblichen Funktionen wie Marketing, Controlling oder Personal? Sicherlich gibt es eine Reihe von Unterschieden zu anderen betriebswirtschaftlichen Disziplinen, zwei Unterschiede sind aber besonders bedeutsam.

- Es wird ein umfassender Blick auf das Verhältnis von Gesellschaft und Unternehmen benötigt. Dies bedeutet beispielsweise, dass eine ausschließliche Betrachtung auf ökonomische Phänomene nicht ausreicht. Vielmehr sind weitere soziale Phänomene, die von

³ *Matten und Crane (2005)* zeigen verschiedene Verwendungsweisen des Begriffs „Corporate Citizen“, insbesondere verweisen sie darauf, dass er häufig synonym zu CSR verwendet wird.

gesellschaftlicher Relevanz sind, in den Blick zu nehmen. Daher sind Erkenntnisse aus Nachbardisziplinen wie z. B. der Soziologie oder der Politikwissenschaft zu berücksichtigen.

- In diesem Buch wird ein Verständnis von CSR entwickelt, das sich auf umfassende gesellschaftliche Pflichten gründet. Sie umfassen moralische, ökologische, ökonomische, rechtliche und weitere soziale Pflichten, die im Zielsystem von Unternehmen verankert werden. Das Besondere am CSR ist somit sein normativer Charakter.

Definition

Normen sind Vorschriften, sich nach einer Regel zu richten: „Du sollst Menschen nicht verletzen“. Normative Aussagen enthalten daher ein Sollen, eine Aufforderung, in einer bestimmten Weise zu handeln (Gebot) oder nicht zu handeln (Verbot). Sie werden als Gegensatz zu deskriptiven Aussagen betrachtet, die Tatsachen enthalten, wie etwas faktisch ist.

Während die Betriebswirtschaftslehre sich häufig als deskriptive und damit nicht-normative Wissenschaft versteht, geht vom CSR eine starke Wirkung aus, sich normativ zu äußern. Wenn moralische Normen für die gesellschaftliche Verantwortung eine Rolle spielen, ist eine Diskussion verschiedener moralischer Maßstäbe notwendig und dies wird kaum ohne Kenntnis von normativen Theorien gelingen, wie sie in der philosophischen Ethik diskutiert werden.

1.5 Aufbau des Buchs

Das Buch besteht aus drei Teilen. In diesem ersten Teil A werden neben dieser Einleitung die Grundlagen der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen gelegt. Im Zentrum des zweiten Kapitels steht der Begriff der Verantwortung, der systematisch daraufhin untersucht wird, wie er für die gesellschaftliche Verantwortung verwendet werden kann. Ein weiterer wesentlicher Aspekt des zweiten Kapitels richtet sich auf die Bandbreite der Verantwortung. Es wird Nachhaltigkeit als ein Konzept vorgestellt, das die ökonomische, ökologische und soziale Zieldimension umfasst und darauf aufbauend werden drei Kapitalarten erläutert. Kapitel 3 liefert einen groben Abriss über zentrale ethische Theorien, die für normative Beurteilung im Rahmen des CSR-Managements benötigt werden. Teil B widmet sich dem CSR-Management. Es wird auf Basis einer Einteilung in Stakeholder-Management, Ziele, Werte und Strategien, Gestaltung und Steuerung sowie Kommunikation aufgezeigt, wie gesellschaftliche Verantwortung im Unternehmen verankert werden kann. Der abschließende Teil C greift die Frage auf, wie Unternehmen ihre politische Verantwortung generell und insbesondere in Ländern wahrnehmen können, in denen Sozial- und Umweltstandards erheblich von denen der entwickelten Industrienationen abweichen.

chen. Zentral ist in diesem Teil die Diskussion über die Konzeption einer politischen CSR-Konzeption sowie ihre Vor- und Nachteile.

Mit Ausnahme dieses ersten Kapitels schließt jedes Kapitel mit einem Teil (Lernhilfen), der vier Elemente zur Unterstützung des Lesers enthält. **Zusammenfassende Merksätze** fokussieren auf wesentliche Aussagen, die im Kapitel erläutert werden. Wer sich in ein für ihn neues Gebiet einarbeitet, kennt das Gefühl, nicht mit jedem Fachwort vertraut zu sein. Daher werden wichtige Begriffe am Ende jeden Kapitels als **Schlüsselwörter** zusammengestellt. Sie sind am Ende des Buches in einem **Sachindex** zu finden, in dem alle Schlüsselwörter mit ihrem Hauptfundort fett gekennzeichnet sind. Mit **Kontrollfragen** ist es möglich, die wichtigen Aussagen des Kapitels zu wiederholen und bei Schwierigkeiten sie zu beantworten, noch einmal den Text zu Rate zu ziehen. Um das Weiterstudium zu ermöglichen oder zu einer vertieften Beschäftigung einzelner Themen anzuregen, wird jedes Kapitel mit **kommentierten Literaturhinweisen** versehen.

1.6 Lernhilfen

Schlüsselwörter

- Betriebslizenz
- Globalisierung
- Klimawandel
- Normen
- Stakeholder
- Transformation, digitale

Kontroll- und Übungsfragen

1. Was ist das Besondere an einer Weltgesellschaft im Vergleich zu einer nationalen Gesellschaft?
2. Was ist unter Globalisierung zu verstehen? Wie wirkt sie sich auf Unternehmen aus?
3. Zeigen Sie drei Themen auf, die für die ökologische Verantwortung von Unternehmen relevant sind.
4. Beschreiben Sie beispielhaft, wie sich die Digitale Transformation auf Unternehmen und ihre Verantwortung auswirken.