

# Management der Moralisierung

Medien und Konsumenten betreiben die Moralisierung der Märkte. Manager reden wie auf dem Kirchentag. Und nun haben wir den grünen und sozialen Salat: Corporate Social Responsibility und ganz viel gute Absicht.

Geschichte, Analyse und Trends der gesellschaftlichen Verantwortung der Kapital-Gesellschaften.

Text: Stephan A. Jansen

## Kapital-Gesellschaften und die Gesellschaft

„Die Welt hat eine Dichte erlangt, in der die Tat unmittelbar zum Täter zurückkommt“, sagte jüngst der streit- und unsteuerbare Philosoph Peter Sloterdijk. Seit dem Mittelalter gibt es in Europa die Idee des ehrbaren Kaufmanns. Seit 1937 können wir mit Nobelpreisträger Ronald Coase die „Firma“ theoretisch erklären. Seit dieser Zeit entstanden die ersten Arbeiten zur Corporate Social Responsibility (CSR). 1970 hatte diese noch zarte Idee durch Milton Friedman ihre erste Beerdi-gung erfahren: Er verwies darauf, dass es die einzige gesellschaftliche Aufgabe des Unternehmens sei, den Gewinn zu maximieren. Seit dem 13. Oktober 2006 haben wir nun erstmals mit dem Mikrokredit-Erfinder Muhammed Yunus einen Friedensnobelpreisträger, der eine Bank vertritt. Seither erlebt das seit den achtziger Jahren verstärkt diskutierte Konzept der gesellschaftlichen Verantwortung von Kapital-Gesellschaften eine kaum noch steigerbare Konjunktur.

Der ebenfalls kaum mehr steigerbare Erfolg des Kapitalismus – Krise hin oder her – verdankt sich nur einem einzigen simplen Trick: der Umstellung der Übernahme von Verantwortung von natürlichen auf juristische Personen, die eine eigene Rechts- und Geschäftsfähigkeit

besitzen. Dies ermöglicht Wachstum bei vermindertem Risiko. Und der Erfolg ist folgenreich: Mit dem Beginn des 21. Jahrhunderts liegen in der Rangliste der „größten 100 Ökonomien der Welt“ – gemessen an Umsatz beziehungsweise Bruttoinlandsprodukt – erstmals die Unternehmen vorn: 51 Konzerne und 49 Staaten.

Unsere Weltgesellschaft ist also eine Unternehmensgesellschaft geworden. Und die Welt muss es sich nun zur Aufgabe machen, die Unternehmensgesellschaften in die Gesellschaft zurückzuholen.

Aber wie und wie ernsthaft?

## Exodus der Externalisierungsmaschinen?

Pointiert formuliert, sind kapitalistische Unternehmen reine Externalisierungsmaschinen: Sie holen positive Effekte ins Unternehmen hinein und verschieben die negativen Effekte nach außen. Anders formuliert: Ziel ist es, Gewinne zu privatisieren und die Kosten zu sozialisieren. Nun war die ökonomische Hoffnung, auch die von Ronald Coase und dem nach ihm benannten Theorem, es könne gelingen, die vergesellschafteten Kosten in das Wirtschaftlichkeitskalkül des Verursachers zurückzuholen. Die Annahmen sind – wie so oft in der Ökonomie – abenteuerlich: Dies gelingt bei vollständiger Information, eindeutigen Verfügungsrechten und transaktionskostenfreien Verhandlungen.

Tatsächlich, so der Stanford-Soziologe Mark Granovetter in seinen Arbeiten zur „Embeddedness“, sind die Märkte unter-sozialisiert und Unternehmen eingebettet in soziale Beziehungsnetzwerke unterschiedlichster Anspruchsgruppen, die der Ökonom R. Edward Freeman 1984 zu einem Stakeholder-Ansatz formulierte. Der Wirtschaftsethiker Peter Ulrich beschrieb bereits 1977 die „Großunternehmung als quasi-öffentliche Institution“.

Der an der Zeppelin Universität forschende Soziologe Nico Stehr führt deshalb die „Moralisierung der Märkte“ als ein Korrektiv an. Zusammenfassend müssen wir für eine neue Gesellschaftstheorie drei Entwicklungen berücksichtigen: (1) Die zunehmende Schwächung des Einflusses des Nationalstaates, einhergehend mit (2) einer zunehmenden Zuschreibung von gesellschaftlicher Verantwortung durch eine kritischere Öffentlichkeit, die wiederum (3) durch eine professionalisierte Zivilgesellschaft, insbesondere der Nichtregierungsorganisationen beziehungsweise Sozialunternehmen repräsentiert wird.

In der Konsequenz ist es also nicht allein der Markt oder ein regulierender Staat, der eine Moralisierung erzwingt, sondern der Kunde, unterstützt durch die Medien. Bei sich angleichenden Preisen und Produkten wird die „soziale Kompetenz“ von Unternehmen zum Kaufargument.

Und auf einmal ist alles, was „green“, „blue“, „social“ und „sustainable“ ist, nicht nur eine bloße operative wie kommunikative Reaktion auf moralisierte Anspruchsgruppen und deren Aufforderung, verantwortlich zu handeln. Diese Reaktionen stehen selbst schon wieder im Verdacht, rein ökonomistisch zu sein. Die kostenintensiven Gründungen von CSR-Abteilungen, Unternehmensstiftungen und andere Neuzinszenierungen stehen schon wieder in der Kritik des „green- and bluewashing“. Aber was kann nun ein Management machen, das wissen will, ob das Gegenteil von „gut gemeint“ wirklich „gut“ ist?

#### Geschäftsmodell oder Geschäftsführer: Was bestimmt CSR?

2007 wurden im Rahmen einer Untersuchung am eigenen Lehrstuhl 45 Großkonzerne und deren CSR-Verantwortliche anhand von 17 Merkmalen analysiert. Basis waren öffentlich zugängliche Daten des „Good Company Ranking“ (»Manager Magazin«) sowie eine Kontrollgruppe von Dax-30-CSR-Leitungen.

Die Ausgangsfrage: Hängen die CSR-Aktivitäten mit dem Geschäftsmodell der Firma oder der Bildungs- und Erwerbsbiografie der CSR-Verantwortlichen zusammen? Unter anderem zeigte sich, dass Sozial- und Umweltthemen zumeist parallel bearbeitet wurden. Die CSR-Leitungen waren durchschnittlich älter als 50 Jahre, der Frauenanteil der Leitungen lag mit 30 Prozent überdurchschnittlich hoch, der Studienhintergrund war überwiegend geisteswissenschaftlich und nachfolgend naturwissenschaftlich, die individuellen Erwerbsbiografien sind ausgesprochen vielschichtig.

Die Ergebnisse: (1) Der Bildungshintergrund der CSR-Verantwortlichen beeinflusst den Fokus der Aktivitäten stärker als das Geschäftsmodell. (2) Weichen die CSR-Aktivitäten von den Geschäftsmodellen der Branche ab, zeigt sich eine erstaunliche Homogenität beim CSR-Profil. (3) Die CSR-Aktivitäten hängen stärker

mit dem Ursprungsland des Konzerns zusammen als mit der Branche.

#### Trends eines „mehrwertigen Kapitalismus“

Kurz vor der Finanzmarktkrise glaubten lediglich 13 Prozent der Deutschen, dass sich die Großunternehmen angemessen um das Gemeinwohl kümmern. Die Diskussion über Werte hat eine neue Wertigkeit erhalten. Inzwischen fächert sich der Kapitalbegriff auf, und Sozial- und Kulturkapital gesellen sich zum schnöden Börsenkapital. Social Responsibility wird zum Social Investment; bloßes Mäzenatentum zur Entwicklung von Geschäftsmodellen. Was sind die Trends?

1. Kommunikation: CSR als Thema wird von den Unternehmen trotz aller Marketing-Unterstellung als sehr bedeutsam angesehen. Authentizität schlägt Werbung.
2. Produkte statt Produktion: Unternehmerische Verantwortung wird eher anhand der Produkte (Auswahl von Rohstoffen) als der Produktion wahrgenommen.
3. Politik: Deutsche Unternehmen fordern von der Politik eine konzertierte CSR-Strategie, die nun vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales als „Aktionsplan CSR in Deutschland“ für 2010 angekündigt ist.
4. Geschäftsmodell: CSR wird weniger als behauptet auf das Geschäftsmodell ausgerichtet. Die Zahlungsbereitschaft der Konsumenten für Produkte müsste aber steigen, da die CSR-Aktivitäten zunächst Zusatzkosten produzieren. Das ist empirisch bislang nicht der Fall.

risch bislang nicht der Fall. Dies gilt vor allem für Investitionsgütermärkte, deren Moralisierung mehr Transparenz über die ganze Wertschöpfungskette erfordert.

5. Kooperationen: Corporate Citizenship erfordert Cooperation Leadership – intern wie extern. Auch Finanzvorstände müssen in Responsibility Boards eingebunden werden. Corporate Volunteering, also soziale Arbeit seitens der Mitarbeiter, wird unmittelbar als Zahlung der Firma erlebt. Konzertierte Aktionen durch die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit von CSR-Abteilungen und Stiftungen bringen mehr als die oft etwas schüchternen Kleinst-Aktivitäten.

#### Fazit: CSR wird zum Geschäftsmodell

Wie nachhaltig ist Nachhaltigkeit? Wie sozial soziales Wirtschaften? Wie ökonomisch die Moralisierung? Und kann man das managen? Es riecht streng nach neuen Zeiten des Wirtschaftens. 2001 erschien in Luxemburg das „Grünbuch Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“. Dort stand noch behutsam: „CSR ist nicht etwas, das dem Kerngeschäft von Unternehmen aufgepfropft werden soll.“ Heute stellt sich vielmehr die Frage: Welche ökonomische Kraft hat eine erkannte gesellschaftliche Verantwortung für die Entwicklung neuer Kerngeschäfte? Das könnte dem Thema vielleicht auch das Moralinsure und Doppelpöckchen nehmen. ■

---

*Stephan A. Jansen ist Inhaber des Lehrstuhls für Strategische Organisation & Finanzierung der Zeppelin Universität Friedrichshafen und dort Gründungspräsident.*

#### Literatur

- Archie B. Carroll: *Corporate Social Responsibility. In: Evolution of a Definitional Construct, Business & Society*, 38, 3, 1999; S. 268–95
- Ronald H. Coase: *The Problem of Social Cost. In: Journal of Law and Economic*, 3, 1960; S. 1–44
- R. Edward Freeman: *Strategic Management. A Stakeholder Approach. Pitmen*, 1984; 276 Seiten
- Milton Friedman: *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. In: New York Times Magazine*, 33, 13. September 1970, 33; S. 122–126
- Pierre Manière / Stephan A. Jansen: *Strategien und Leitung von CSR-Abteilungen – Eine empirische Analyse der CSR-Aktivitäten in Deutschland. In: CSR-Newsletter, Ernst & Young*, 5. Ausgabe, 2008; S. 2–3
- Nico Stehr: *Die Moralisierung der Märkte – Eine Gesellschaftstheorie. Suhrkamp*, 2007; 379 Seiten
- Peter Ulrich: *Die Großunternehmung als quasi-öffentliche Institution. Poeschel*, 1977; 286 Seiten