

Pies, Ingo; Brinkmann, Johanna

**Working Paper**

## Corporate Citizenship: Raison d'être korporativer Akteure aus Sicht der ökonomischen Ethik

Diskussionspapier, No. 2005-1

**Provided in Cooperation with:**

Martin Luther University of Halle-Wittenberg, Chair of Economic Ethics

*Suggested Citation:* Pies, Ingo; Brinkmann, Johanna (2005) : Corporate Citizenship: Raison d'être korporativer Akteure aus Sicht der ökonomischen Ethik, Diskussionspapier, No. 2005-1, ISBN 3-86010-765-8, Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik, Lutherstadt Wittenberg, <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:gbv:3:2-3246>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/170251>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



**Diskussionspapier Nr. 05-1**

## **Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik**

**Johanna Brinkmann und Ingo Pies**

### **Corporate Citizenship: Raison d'être korporativer Akteure aus Sicht der ökonomischen Ethik**

Herausgegeben vom

Forschungsinstitut des Wittenberg-Zentrums für Globale Ethik  
in Zusammenarbeit mit dem Lehrstuhl für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg und der  
Sektion Wirtschaftswissenschaften der Stiftung Leucorea in der Lutherstadt Wittenberg



## Haftungsausschluss

Diese Diskussionspapiere schaffen eine Plattform, um Diskurse und Lernen zu fördern. Die Herausgeber teilen daher nicht notwendigerweise die in diesen Diskussionspapieren geäußerten Ideen und Ansichten. Die Autoren selbst sind und bleiben verantwortlich für ihre Aussagen.

ISBN 3-86010-765-8  
ISSN 1612-2534

## Autorenanschrift

### **Prof. Dr. Ingo Pies**

Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik  
Collegienstraße 62  
06886 Lutherstadt Wittenberg  
Tel.: +49 (0) 3491 466-257  
Fax: +49 (0) 3491 466-258  
Email: [ingo.pies@wcge.org](mailto:ingo.pies@wcge.org)

### **Johanna Brinkmann**

Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik  
Collegienstraße 62  
06886 Lutherstadt Wittenberg  
Tel.: +49 (0) 3491 466-209  
Fax: +49 (0) 3491 466-258  
Email: [johanna.brinkmann@wcge.org](mailto:johanna.brinkmann@wcge.org)

## Korrespondenzanschrift

### **Prof. Dr. Ingo Pies**

Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik  
Collegienstraße 62  
06886 Lutherstadt Wittenberg  
Tel.: +49 (0) 3491 466-257  
Fax: +49 (0) 3491 466-258  
Email: [ingo.pies@wcge.org](mailto:ingo.pies@wcge.org)  
Internet: [www.wcge.org](http://www.wcge.org)

und

Lehrstuhl für Wirtschaftsethik  
Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg  
Große Steinstraße 73  
06108 Halle  
Tel.: +49 (0) 345 55-23420

# Corporate Citizenship: Raison d'être korporativer Akteure aus Sicht der ökonomischen Ethik

von Johanna Brinkmann und Ingo Pies

## 1. Problemstellung

Bereits 1937 stellte der spätere Nobelpreisträger Ronald Coase in seinem berühmten Aufsatz „The Nature of the Firm“ die Frage, was die raison d'être von Unternehmen sei. In der ökonomischen Theorie hat sich seither eine Fülle von Ansätzen entwickelt, die sich mit eben dieser Fragestellung auseinandersetzen.<sup>1</sup> Aus wirtschaftsethischer Perspektive ist von besonderer Bedeutung, dass Unternehmen als korporative Akteure angesehen werden. Sie sind Objekt der Zuschreibung von Verantwortung für Handlungsfolgen. Als korporative Akteure sind Unternehmen in der Lage, den eigenen Optionsraum so zu gestalten, dass eine produktive Zusammenarbeit gelingt und mithin wechselseitige Besserstellung ermöglicht wird. Unternehmen können sich festlegen, sie können verbindliche Entscheidungen treffen. Korporative Akteure verfügen im Vergleich zu natürlichen Personen sogar über eine *erhöhte Selbstbindungsfähigkeit*, denn sie sind grundsätzlich auf einen infiniten Zeitraum angelegt und verfügen über ein breites Instrumentarium, von der Organisationsverfassung bis hin zur Organisationskultur, mit dem sie ihren eigenen „Charakter“ festlegen, verändern und kommunizieren können. Dies hat zur Folge, dass Unternehmen längerfristige Investitionen zu tätigen vermögen. Sie können ihre Ziele für Außenstehende transparent ausweisen und die hierbei eingesetzten Mittel bewusst auswählen. Insofern sind korporative Akteure besonders geeignet, Verantwortung zu übernehmen. Ihre Verantwortungsfähigkeit ist aus Sicht der ökonomischen Ethik sogar integraler Bestandteil ihrer raison d'être.<sup>2</sup>

Nun schließt sich freilich die Frage an, wofür und in welcher Form Unternehmen Verantwortung übernehmen können. In der Literatur wurden auf diese Frage in den letzten Jahrzehnten ganz überwiegend Antworten formuliert, die Unternehmensverantwortung im Sinne eines „Domestizierungs“-Paradigmas<sup>3</sup> entwickeln, welches die Übernahme von Verantwortung *gegen* das Gewinnstreben in Stellung bringt.<sup>4</sup> Wir halten diese Perspektive – insbesondere angesichts globalisierter Wettbewerbsbedingungen – für systematisch verfehlt. Verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln besteht, so die diesem Beitrag zugrunde liegende These, nicht in der Beschränkung des Gewinnstrebens, sondern in Investitionen in die (Fort-)Entwicklung von Institutionen, deren Fehlen oder unzureichende Implementierung sich in Konflikten zwischen Gewinn und Moral manifestiert.

Vor dem Hintergrund dieser These wird in Abschnitt 2 zunächst eine aktuelle Konzeption von Unternehmensverantwortung vorgestellt, anhand derer die blinden Flecken des Domestizierungsparadigmas verdeutlicht werden sollen. In Abgrenzung dazu wird Corporate

---

<sup>1</sup> Für einen Überblick vgl. Waldkirch (2002).

<sup>2</sup> Zur Idee, dass die Verantwortungsfähigkeit korporativer Akteure weniger vom Kriterium der Handlungsfähigkeit als vielmehr von ihrer Selbstbindungsfähigkeit her zu bestimmen ist, vgl. Pies (2001; S. 186-187). Waldkirch merkt hierzu kritisch an, dass die Gründung von Organisationen oftmals erfolge, um eine *geringere* Selbstbindung zu ermöglichen, etwa im Hinblick auf die beschränkte Haftung korporativer Akteure; vgl. Waldkirch (2002; S. 173). Dem ist zuzustimmen. Es ist aber kein Einwand gegen das eigentliche Argument. Dieses besagt, dass korporative Akteure per Selbstbindung ihren Charakter hoch selektiv selbst festlegen und verändern können, und zwar in einem Ausmaß, wie dies natürlichen Personen nicht möglich ist.

<sup>3</sup> Homann (2004; S. 4).

<sup>4</sup> Vgl. statt vieler Ulrich (1997) und Wood (1994).

Citizenship als unternehmerische Ordnungsverantwortung entwickelt (Abschnitt 2.2) und sodann das Potenzial dieser Konzeption anhand eines konkreten Beispiels illustriert (Abschnitt 3). Der Beitrag endet mit einem kurzen Resümee (Abschnitt 4).

Ziel der Ausführungen ist es zu veranschaulichen, dass eine konstruktive (Neu-)Bestimmung der Rolle der Privatwirtschaft nur jenseits des vermeintlichen Gegensatzes von Gewinnstreben und moralischen Anliegen erfolgen kann.

## **2. Von der sozialen Verantwortung der Wirtschaft zu unternehmerischer Ordnungsverantwortung**

### **2.1 Corporate Social Responsibility versus Corporate Citizenship?**

*Die Konzeption von Thomas Loew et al.*

In einer aktuellen Studie setzen sich LOEW et al. mit der internationalen Diskussion zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen, der Corporate Social Responsibility (CSR), und ihrer Bedeutung für das Konzept der Nachhaltigkeit auseinander.<sup>5</sup> Von Interesse ist hier insbesondere die von den Autoren entwickelte Begriffssystematik von CSR und Corporate Citizenship (CC), da sich diese *grundsätzlich* von jener Konzeption unterscheidet, die wir zu favorisieren vorschlagen.

Nach Auffassung der Autoren liegt beiden Begriffen die Sichtweise zugrunde, dass Unternehmen als Teil der Gesellschaft verpflichtet seien, einen positiven Beitrag zu leisten. In der aktuellen (unternehmensethischen) Literatur stünden sich jedoch zwei Ausrichtungen gegenüber, die CC (LOGAN/TUFFREY 1999 und WADDOCK 2003) respektive CSR (WOOD/LOGDSON 2001 und MUTZ/KORFMACHER 2003) als elaborierteres Konzept favorisieren. LOEW et al. schließen sich der letzteren Sichtweise an und begründen dies sowohl begriffshistorisch als auch mit Blick auf eine normative Vorzugswürdigkeit von CSR. Im Anschluss an diese Überlegungen entwickeln die Autoren eine Definition von Corporate Citizenship:

(1) Der Begriff Corporate Citizenship, so LOEW et al., habe sich mit Blick auf regionale soziale Problemlagen im unmittelbaren Umfeld der Unternehmung entwickelt. Ein Bezug zu ökologischen oder internationalen Problemstellungen sei hingegen nicht erkennbar. Entsprechend fänden Corporate Citizenship-Aktivitäten allein im Rahmen herkömmlicher (Spenden, Sponsoring) und neuer (Corporate Volunteering) Formen philanthropischen Engagements statt.<sup>6</sup> Aufgrund dieser thematischen Verengung könne auch nicht ohne weiteres ein Bezug zwischen Corporate Citizenship und dem Begriff der Nachhaltigkeit hergestellt werden. Die Definition der Europäischen Union von CSR als Konzept, „welches den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in ihre Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“<sup>7</sup>, sei hingegen ohne weiteres anschlussfähig an die Grundgedanken der

---

<sup>5</sup> Vgl. Loew et al. (2004 ; S. 50-55 sowie 70-74).

<sup>6</sup> Vgl. Loew et al. (2004 ; S. 71). Die Reduktion der Implementierung von Corporate Citizenship auf philanthropische Aktivitäten erfolgt vermutlich in Anlehnung an die Definition von LOGAN: „There is no absolute definition of what the term corporate citizenship means. (...) The historical use of the term, still very current in the USA, largely means the voluntary philanthropic contributions that businesses make over and above their mainstream activities.“ Vgl. Logan (2001).

<sup>7</sup> Europäische Kommission (2001; S. 5 ff.)

Nachhaltigkeit. Die Überlegenheit des *Begriffs* CSR resultiert nach Auffassung der Autoren demnach aus seiner inhaltlichen Tiefe.

(2) Die (normative) Vorzugswürdigkeit der *Konzeption* CSR wird von den Autoren auf Basis der Position von WOOD und LOGSDON (2001) entwickelt. CSR „erkenne zwar den unternehmerischen Nutzen als akzeptabel an, räume aber den ethischen und legalen Bedürfnissen der Gesellschaft eindeutig Vorrang vor denen des Unternehmens ein. Corporate Citizenship dagegen sei spezifischer. Der Blick liege hauptsächlich auf der lokalen Gemeinschaft und das Eigeninteresse gelte nicht nur als erstrebenswert, sondern sogar als essenzieller Anreiz.“<sup>8</sup> Ein entscheidendes Merkmal von CSR sei folglich die Betonung des Vorrangs der Bedürfnisse der Gesellschaft (stakeholder) gegenüber denen des Unternehmens (shareholder). Der somit von den Autoren unterstellte Gegensatz zwischen Eigeninteresse und Gemeinwohl wird in Abb.1 grafisch rekonstruiert.

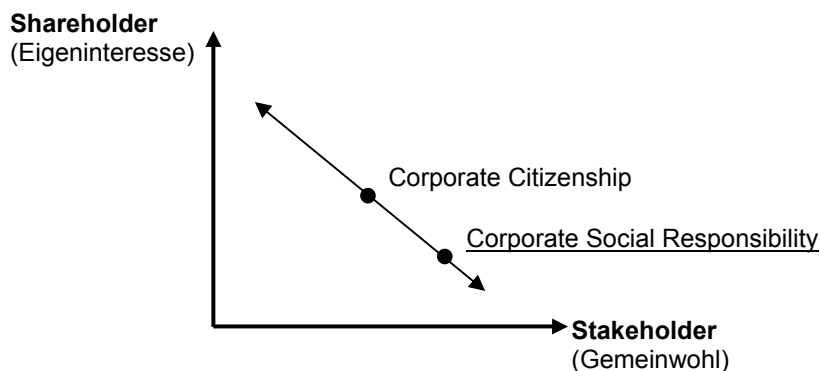


Abbildung 1: *Verortung von CC und CSR bei Loew et al.*

(3) Auf Grundlage der dargestellten Überlegungen definieren LOEW et al. Corporate Citizenship als „das über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehende Engagement des Unternehmens zur Lösung sozialer Probleme im lokalen Umfeld des Unternehmens und seiner Standorte. Corporate Citizenship umfasst Spenden und Sponsoring (Corporate Giving), die Gründung von gemeinnützigen Unternehmensstiftungen (Corporate Foundations) und ein Engagement für soziale Zwecke unter direktem Einbezug der Mitarbeiter (Corporate Volunteering). Zu Corporate Citizenship zählen sowohl uneigennützige Aktivitäten sowie Aktivitäten mit einem wirtschaftlichen Eigennutz.“<sup>9</sup> In Abgrenzung dazu sei CSR auf die Verbesserung der Geschäftsprozesse und der Beziehungen zu den Stakeholdern ausgerichtet. Die Autoren kommen zu dem Ergebnis, dass sowohl der Begriff als auch die konzeptionelle Ausrichtung von CSR eine Fortentwicklung gegenüber CC darstellen.

#### *Kritik an der Konzeption von Thomas Loew et al.*

Zu der von LOEW et al. vertretenen Position möchten wir nun differenzierend Stellung beziehen. Wir wollen theoretische Argumente geltend machen, die zu einer völlig anderen Einschätzung des zu klärenden Sachverhalts führen.

<sup>8</sup> Loew et al. (2004 ; S. 54).

<sup>9</sup> Loew et al. (2004 ; S. 71-72) H.i.O.

(1) Unsere Kritik lässt sich anhand der grafischen Verortung von CC und CSR entwickeln (vgl. Abb. 1 und Abb. 2). Wir vertreten die Auffassung, dass die Autoren beide Konzepte in einem Trade-off von Eigeninteresse versus Gemeinwohl verorten und damit das Potenzial von CC verkennen. Die Autoren postulieren ein Primat des Gemeinwohls, weshalb sie ihre Konzeption von CSR gegenüber CC favorisieren. CC wird als ein Kompromiss zwischen Eigeninteresse und Gemeinwohl dargestellt, so dass CC grafisch durch einen Punkt nordwestlich auf der Trade-off-Geraden abgebildet wird. Wird diese Bewegung entlang der Trade-off-Geraden fortgesetzt, so gelangt man zu einer Position, die eine Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung jenseits der Gewinnmaximierung gänzlich ablehnt.<sup>10</sup> Eine solche Position fokussiert einseitig auf die *Rechte* der Unternehmung, die im Zweifel zu Lasten der Interessen von Stakeholdern verwirklicht werden (sollen). In Abb. 2 wird dies mit dem Begriff der Corporate Ignorance (CI) belegt.

Spiegelbildlich betont CSR – tendenziell aber ebenso einseitig wie CI – die *Pflichten* der Unternehmung (gegenüber den Stakeholdern), denen im Zweifel zu Lasten der Gewinnmaximierung nachgekommen werden soll.<sup>11</sup> Diese Position ist auf der Trade-off-Geraden in Richtung der Interessen der Stakeholder anzusiedeln.

Unseres Erachtens hebt sich Corporate Citizenship nun von beiden Positionen *grundlegend* ab, da die Konzeption nicht im Trade-off von Rechten und Pflichten (Shareholder vs. Stakeholder; Eigeninteresse vs. Gemeinwohl) formuliert ist, sondern diese (vermeintlichen) Gegensätze im Zuge einer orthogonalen Positionierung<sup>12</sup> transzendiert (vgl. Abb. 2). Diese Pointe haben Loew et al. vollkommen übersehen. Deshalb ist ihre Argumentation blind für den qualitativen Unterschied zwischen CC und CSR: Beide Konzeptionen unternehmerischer Verantwortung sind nicht auf der gleichen Ebene anzusiedeln. Vielmehr verhält es sich so, dass CSR und CI direkt miteinander im Konflikt stehen und dass CC genau diesen Konflikt auflöst und damit nicht nur CI, sondern auch CSR überbietet.<sup>13</sup>

---

<sup>10</sup> In der Literatur wird diese Position pointiert vertreten von Friedman (1970) und auch von Henderson (2001).

<sup>11</sup> Für diese Position vgl. statt vieler Wood (1994), inhaltlich auch ULRICH, der dies allerdings im Rahmen der Republikanischen Unternehmensethik ebenfalls mit dem Begriff Corporate Citizenship bezeichnet, vgl. Ulrich (2002).

<sup>12</sup> Der Begriff „orthogonale Positionierung“ bezeichnet eine Stellungnahme, die sich die eindimensional antagonistische Frontstellung eines Trade-off nicht zu Eigen macht, sondern diese Frontstellung überwindet, indem der Denkhorizont um eine neue Dimension erweitert wird. In Abb. 2 wird dies durch den grauen Pfeil symbolisiert. „Orthogonale Positionierung“ meint also das perspektivische Aufbrechen einer kategorial bedingten Denkblockade. Der Begriff bringt den in der Philosophie altbekannten Sachverhalt zum Ausdruck, dass sich Dualismen oder Antinomien – wie z.B. der (vermeintliche) Gegensatz zwischen Freiheit und Determinismus oder der (vermeintliche) Gegensatz zwischen Eigeninteresse und Moral – am besten dadurch auflösen lassen, dass man auf die Voraussetzungen, den kategorialen Rahmen des vermeintlichen Entweder-Oder reflektiert und sich auf eine neue Fragestellung einlässt, die mehr in den Blick nimmt als nur dieses Entweder-Oder. Vgl. hierzu ausführlich Pies, (2000; S. 34).

<sup>13</sup> Dieses Verständnis von Corporate Citizenship wird in der aktuellen Literatur u.a. vertreten durch Beckmann et al. (2004), Brinkmann (2004), Brinkmann, Pies (2003), Habisch (2003), McIntosh et al. (2003), Seitz (2003) sowie Zadek (2001).

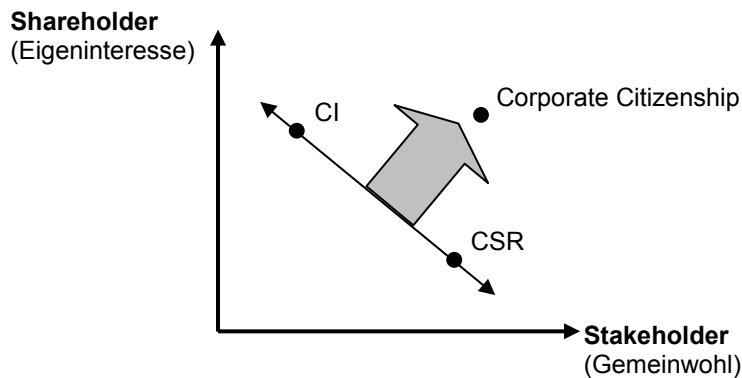


Abbildung 2: Eigene Verortung von CC und CSR

(2) LOEW et al. fokussieren bei der Umsetzung ihrer Konzeption von CC auf philanthropische Aktivitäten. Hier lautet unser Gegenargument: Genau diese Fokussierung auf philanthropische Aktivitäten ist extrem problematisch, wenn man die Bedürfnisse der Stakeholder ernst nimmt, die LOEW et al. – wie wir meinen: zu Recht – betonen. Denn das Engagement für Bereiche jenseits des Kerngeschäfts kann schwerlich zur Lösung von Konflikten beitragen, die sich ja i.d.R. daran entzünden, welche Aktivitäten im Kerngeschäft ausgeübt werden. Deshalb kann nur das konsequente Engagement für jene Belange, die mit der Geschäftstätigkeit in direkter Verbindung stehen, *systematisch* dazu beitragen, bestehende Konflikte konstruktiv aufzulösen und künftige Konflikte zu vermeiden. Moralisches Engagement muss im Kerngeschäft angesiedelt sein. Gerade aus gesellschaftlicher Sicht ist folglich die ausschließliche Bindung monetärer und personeller Ressourcen im Zuge von Spenden und Freiwilligenarbeit der Mitarbeiter angesichts der relevanten Alternativen nicht prinzipiell wünschenswert.<sup>14</sup>

(3) Die Vorzugswürdigkeit von CSR wird von den Autoren mit dem Vorrang der „legalen und ethischen“ Bedürfnisse der Gesellschaft gegenüber denen des Unternehmens begründet. Hierbei bleibt freilich unberücksichtigt, dass unter Wettbewerbsbedingungen die einseitige Auflösung zugunsten gesellschaftlicher Bedürfnisse untrennbar mit dem Risiko eines Wettbewerbsnachteils verbunden ist, bis hin zum Marktaustritt moralischer *First-mover*. Dieses Resultat ist jedoch insbesondere dann unbefriedigend, wenn ethische Bedürfnisse verstärkt Berücksichtigung finden sollen. Die Gefahr der Ausbeutung der individuellen unternehmerischen Vorleistung durch die Mitbewerber markiert mithin einen (weiteren) blinden Fleck der Konzeption von Thomas Loew und seiner Koautoren.

Vor diesem Hintergrund wird nun Corporate Citizenship<sup>15</sup> als unternehmerische Ordnungsverantwortung entwickelt. Dabei soll deutlich werden, dass dieses Konzept den hier kritisierten Punkten systematisch Rechnung trägt und sich damit – in Theorie *und* Praxis! – als überlegene Position erweist.

<sup>14</sup> Entsprechend verlieren philanthropische Aktivitäten auch aus unternehmerischer Sicht zunehmend an Bedeutung gegenüber solchen Maßnahmen, welche bestehende und potenzielle Konflikte zwischen Gewinn und Moral adressieren und sich damit als überlegene Investition erweisen. Vgl. Abschnitt 2.2.

<sup>15</sup> Bei Beckmann et al. (2004) wird dieser Begriff wie folgt definiert: „Corporate Citizenship bezeichnet die *strategische* Ausrichtung eines Unternehmens, durch individuelles und kollektives Handeln die gezielte Verbindung unternehmerischer und gesellschaftlicher Besserstellung zu ermöglichen. Corporate Citizenship als *Ordnungsverantwortung* versteht das Unternehmen dabei als Bürger mit Rechten und Pflichten im Sinne einer (Mit-)Verantwortung für die Gestaltung der unternehmensinternen und gesellschaftlichen Bedingungen. *Ordnungsverantwortung* basiert auf der Einsicht, dass die Möglichkeiten nachhaltiger Gewinnmaximierung maßgeblich durch diese Ordnung bestimmt werden. Die Qualität dieser Handlungsbedingungen ist jedoch nicht dauerhaft gegeben, sondern wird permanent durch das eigene Handeln beeinflusst. Corporate Citizens leisten daher gezielte Investitionen in die (Fort-)Entwicklung dieser Ordnung“.



## 2.2 Corporate Citizenship als Ordnungsverantwortung

Die Position von LOEW et al. haben wir stellvertretend für eine Fülle von Ansätzen dargestellt und kritisiert, die ein antagonistisches Verhältnis zwischen Gewinn und Moral unterstellen und sich dann auf die Seite der Moral schlagen. So kommt es zu den verbreiteten Appellen und Schuldzuweisungen. Wir halten diese Perspektive für wenig fruchtbar, da sie den Blick auf die tatsächlich relevanten Alternativen verstellt und damit theoretisch die Entwicklung solcher Fragestellungen behindert, die sich in der Praxis gerade dadurch als konstruktiv erweisen, dass sie eine Komplementarität zwischen Gewinn und Moral herstellen (helfen). Eine Konzeption von Unternehmensverantwortung, welche die genannten Defizite zu vermeiden sucht, zeichnet sich deshalb gerade dadurch aus, dass sie sich nicht *im*, sondern *zum* (vermeintlichen) Trade-off von Gewinn und Moral positioniert.<sup>16</sup>

Dieser Perspektivenwechsel wird durch die (Leit-)Unterscheidung zweier Ebenen ermöglicht: der Ebene der Rahmenordnung einerseits und der Ebene der Handlungen der (korporativen) Akteure innerhalb dieser Rahmenordnung andererseits. Konflikte zwischen Gewinnstreben und moralischen Anliegen werden demnach nicht auf eine defizitäre moralische Gesinnung der Unternehmen zurückgeführt, sondern vielmehr auf das Fehlen oder die mangelnde Implementierung von Institutionen auf der Ebene der Rahmenordnung. Dies ist jedoch nicht damit gleichzusetzen, die Akteure auf der Handlungsebene von jeglicher Verantwortung freizusprechen. Diese sind vielmehr dazu aufgefordert, Ordnungsverantwortung<sup>17</sup> für jene Regeln zu übernehmen, welche ihre Handlungsanreize prägen. Im Falle eines Konflikts zwischen Gewinn und Moral geht es also nicht darum, sich zugunsten des einen oder des anderen zu entscheiden, sondern zu eruieren, unter welchen Bedingungen der Konflikt so transformiert wird, dass die Verfolgung des Eigeninteresses systematisch zur eigenen und zugleich allgemeinen Besserstellung führt. Auf diese Weise kann neben den ursprünglich konfligierenden (Handlungs-)Interessen in einer gegebenen Situation das (Regel-)Interesse an einer veränderten Situation identifiziert werden. Die Kosten der Übernahme von Ordnungsverantwortung sind dabei nicht als Verzicht auf Gewinnmaximierung zu bezeichnen. Dies wäre ein grundlegendes Missverständnis. Vielmehr stellt Ordnungsengagement eine *Investition* in Vermögenswerte dar, welche durch die unterschiedlichen Kapitalformen abgebildet werden (vgl. Abb. 3.). Solche Investitionen erfolgen im wohlverstandenen Eigeninteresse, denn der Erhalt und die Fortentwicklung dieser Vermögenswerte sind konstitutiv für den Unternehmenserfolg.<sup>18</sup>

Die Entscheidung zu Art und Umfang einer Investition ist dabei letztlich von der Ausrichtung des Unternehmens abhängig: Für multinational operierende Markenartikelhersteller ist ein gutes Image bei den Endverbrauchern von großer Bedeutung, während es für Unternehmen, die sich auf Zwischenprodukte spezialisiert haben, eine untergeordnete Rolle spielen kann. Dennoch kann auch für Unternehmen, die nicht schon aufgrund ihrer Kundenbeziehungen im Zentrum öffentlicher Aufmerksamkeit stehen, die Berücksichtigung moralischer Anliegen (etwa die Verwirklichung von Umwelt-, Sozial-, und Menschenrechtsstandards) durchaus als im eigenen Interesse liegend erscheinen, sofern beispielsweise positive Auswirkungen auf das Sach- oder Humankapital zu erwarten sind, etwa in Form von Motivationseffekten bei der

---

<sup>16</sup> Vgl. dazu weiterführend Pies und Sardison (2005).

<sup>17</sup> Ordnungsverantwortung ist unser Übersetzungsvorschlag für Corporate Citizenship, vgl. Brinkmann und Pies (2003; S. 201).

<sup>18</sup> Dies wird insbesondere in den wirtschaftsethischen Arbeiten von SUCHANEK betont, vgl. etwa Suchanek (2001).

Belegschaft. Entsprechend lassen sich auch philanthropische Aktivitäten rekonstruieren als eine Investition in Sozialkapital, die im wohlverstandenen Eigeninteresse erfolgen kann: Die soziale Akzeptanz des unternehmerischen Umfelds ist oftmals von großer Bedeutung für die erfolgreiche Ausübung der Geschäftstätigkeit.<sup>19</sup>

Sachkapital	Humankapital	Sozialkapital	Institutionelles Kapital
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entwicklung neuer Produkte und Produktionsprozesse</li> <li>- Gesteigertes Innovationspotenzial</li> <li>- ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erhöhte Produktivität und Motivation der Mitarbeiter</li> <li>- Erleichterte Rekrutierung der Mitarbeiter</li> <li>- ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erhalt und Steigerung der Reputation</li> <li>- Vertrauen der Share- und Stakeholder</li> <li>- Schaffung einer produktiven Unternehmenskultur</li> <li>- ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wettbewerbl. Rahmenordnung: (Fort-) Entwicklung formeller und informeller Regeln</li> </ul>

Abbildung 3: *Corporate Citizenship als Investition in Vermögenswerte*

In der Praxis sind die unterschiedlichen Kapitalformen eng miteinander verwoben, so dass eine investive Betätigung des Unternehmens positive Rückwirkungen auf mehrere Vermögenswerte zur Folge haben kann.

Zudem können Investitionen in das Sach-, Human-, Sozial- oder institutionelle Kapital individuell oder in Kooperation mit anderen Unternehmen getätigt werden: Das individuelle Vorgehen zeichnet sich durch geringere Transaktions- und Interaktionskosten aus, da auf die Koordination mehrerer (korporativer) Akteure verzichtet werden kann. Entsprechend wird auch eine rasche Umsetzung der Investition ermöglicht.<sup>20</sup> Unter Wettbewerbsbedingungen kann eine individuelle Investition jedoch immer nur in dem Umfang erfolgen, in dem den daraus resultierenden Kosten entsprechende Vorteile gegenüberstehen.

Wäre die Wettbewerbsposition durch das individuelle Engagement gefährdet, wird ein kooperatives Vorgehen mehrerer (konkurrierender) Unternehmen erforderlich: Im Zuge einer kollektiven Selbstbindung verständigen sich Unternehmen dabei auf Regeln, welche es ihnen ermöglichen, bestehende oder potentielle Konflikte zwischen Gewinn und Moral wettbewerbsneutral aufzulösen.<sup>21</sup> Dieses Vorgehen kann als gemeinsame Investition in institutionelles Kapital interpretiert werden. Der Erfolg dieser Strategie ist von mehreren Faktoren abhängig: Sie muss für die beteiligten Unternehmen vorteilhaft sein. Ihre Durchsetzung muss überzeugend gesichert werden. Dabei ist insbesondere die glaubhafte Durchsetzung der gemeinsamen Regeln angesichts der Tendenz zum Trittbrettfahrer-

<sup>19</sup> In diesem Zusammenhang ist jedoch anzumerken, dass Unternehmen, deren Geschäftstätigkeit besonders kritisch verfolgt wird, keine erhöhte Akzeptanz aufgrund philanthropischen Engagements zu erwarten haben. Hier stände vielmehr zu befürchten, dass die unternehmerische Glaubwürdigkeit unter einer Diskrepanz von „guten Taten“ einerseits und umstrittenen Auswirkungen des Kerngeschäfts andererseits zu leiden hätte, vgl. Brinkmann (2004; S. 58).

<sup>20</sup> Vgl. Gerecke (1998; S. 12-18).

<sup>21</sup> Individuelle und kollektive Investitionen können als Varianten unternehmerischer Selbstbindung modelliert werden, die der Überwindung des ein- bzw. zweiseitigen Gefangenendilemmas dienen, vgl. dazu Pies (2001) sowie Pies und Sardison (2005).

Verhalten eine zentrale Aufgabe, insbesondere in Ermangelung rechtlicher Sanktionen. Darüber hinaus muss dem Missbrauch der kollektiven Selbstbindung als Instrument einer Beschränkung erwünschten Wettbewerbs (im Sinne einer Kartellierung) vorgebeugt werden.<sup>22</sup> Hier ist Transparenz gefordert.

Im Folgenden soll anhand eines aktuellen Beispiels das Potenzial der Selbstbindungsfähigkeit korporativer Akteure verdeutlicht werden. Die dargestellte Initiative gilt als besonders innovativ, da sie im Rahmen einer Public-Private Partnership nicht nur konkurrierende Unternehmen, sondern auch eine Organisation der Entwicklungszusammenarbeit einbindet. Durch die Zusammenarbeit sollen die institutionellen Rahmenbedingungen in elf Importmärkten europäischer Handelshäuser nachhaltig verbessert werden.<sup>23</sup>

### **3. Illustration: Ordnungsverantwortung durch Kooperation**

Seit Beginn der 1990er Jahre haben Nichtregierungsorganisationen in zahlreichen Kampagnen auf die zum Teil menschenunwürdigen Arbeitsbedingungen in den Zulieferbetrieben multinationaler Unternehmen, insbesondere der Textil- und Sportartikelbranche, aufmerksam gemacht. Zahlreiche Unternehmen reagierten darauf mit individuellen Verhaltenskodizes und entsprechenden Überwachungsmaßnahmen bei ihren Zulieferern. Die daraus resultierende Fülle von Kodizes führte zu unvereinbaren Anforderungen an die Betriebe. Darüber hinaus wurde rasch deutlich, dass die individuelle Überprüfung von teilweise mehreren tausend Zulieferbetrieben die Kapazitäten einzelner Unternehmen deutlich übersteigt. Einige große Handelshäuser des deutschen Einzelhandels reagierten auf diese missliche Situation mit der Verabschiedung eines gemeinsamen Regel- und Überwachungssystems.<sup>24</sup> Die Verbesserung der Produktionsprozesse in den Importmärkten wurde mit dieser Vereinbarung explizit vom Wettbewerb ausgenommen. Diese freiwillige Selbstverpflichtung wird seit 2002 gemeinsam mit der Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit in elf Importmärkten implementiert und wird derzeit auf weitere europäische Unternehmen ausgedehnt. Besonders hervorzuheben ist, dass die Zulieferbetriebe bei der Umsetzung der Maßnahmen durch die Abnehmer unterstützt werden. Darüber hinaus wird das Thema Sozialstandards auf nationaler Ebene durch den Aufbau Runder Tische verankert, an denen Akteure aus Politik, Zivilgesellschaft und Privatwirtschaft partizipieren. Auf diese Weise soll gewährleistet werden, dass das Engagement für verbesserte Arbeitsbedingungen auch jenseits der betrieblichen Ebene unterstützt wird.

Die beteiligten Unternehmen profitieren unmittelbar von den Synergie- und Beschleunigungseffekten des gemeinsamen Vorgehens. Darüber hinaus steht dem Engagement mittel- bis langfristig eine Fülle weiterer Vorzüge gegenüber: eine deutlich gesteigerte Performance der Zulieferbetriebe im Hinblick auf Lieferqualität und Pünktlichkeit; ein verbessertes Image, insbesondere auch in der Wahrnehmung kritischer gesellschaftlicher Anspruchsgruppen, sowie nicht zuletzt eine Abwendung der Regulierung durch die Europäische Union.

Die Initiative verdeutlicht, dass die Übernahme unternehmerischer Verantwortung keinesfalls mit einer Einschränkung des Gewinnstrebens gleichzusetzen ist. Das hier beschriebene Vorgehen zeichnet sich gerade dadurch aus, moralische Anliegen bei Beibehaltung des Gewinnstrebens zu verwirklichen zu suchen. Es hat damit Vorbildcharakter für die

---

<sup>22</sup> Vgl. Suchanek (2001; S. 116-119).

<sup>23</sup> Die Ausführungen stützen sich auf die umfangreiche Untersuchung von Brinkmann (2004; S. 45-56).

<sup>24</sup> Es handelt sich hierbei um die „AVE-Erklärung betreffend Beschaffungs-Verhaltensregeln zur Gewährleistung von Sozialstandards“ bzw. das „AVE-Sektorenmodell“.

Umsetzung von Corporate Citizenship und zeigt, wie dieses Konzept ein gegenwärtig noch weitgehend unausgeschöpftes Potential wechselseitiger Besserstellung realisieren hilft. Wir wollen es als These formulieren: Die Zukunft unternehmerischer Verantwortungsübernahme liegt im Engagement für solche Ordnungsfragen, nicht zuletzt angesichts grenzüberschreitender Probleme.

#### **4. Zusammenfassung**

Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen findet ihren Ausdruck in klugen Investitionen in die Auflösung von Konflikten zwischen Gewinn und Moral. Die Fähigkeit korporativer Akteure, sich durch eben solche Investitionen selbst zu binden und auf diese Weise Verantwortung zu übernehmen, ist aus Sicht der ökonomischen Ethik entscheidender Bestandteil ihrer *raison d'être*.

Konzeptionen, welche die Übernahme von Verantwortung dadurch verwirklicht sehen, dass die Gewinnerzielungsabsicht moralischen Anliegen geopfert wird, negieren das Potenzial dieser Überlegung. Dies ist ein gravierendes Defizit – für Theorie und Praxis. Denn letztlich wird der Moral ein Bärendienst erwiesen, wenn gerade jene Unternehmen, die sie zu verwirklichen suchen, sich unter Wettbewerbsbedingungen nicht behaupten können, weil sie das Ziel der Gewinnmaximierung vernachlässigen.

Die hier vorgestellte Konzeption von Corporate Citizenship erweist sich demgegenüber als die trag- und zukunftsfähigere Konzeption, und zwar sowohl aus unternehmerischer als auch gerade aus gesellschaftlicher Perspektive. Beide Perspektiven integrieren zu können, macht den besonderen Anspruch dieser Konzeption aus. Der Kerngedanke dieser Konzeption von Corporate Citizenship wird in diesem Beitrag als Übernahme von Ordnungsverantwortung entwickelt.

***Literaturverzeichnis:***

- Beckmann, M., Brinkmann, J. und Schuster, V. (2004), 10 Thesen zu Corporate Citizenship als Ordnungsverantwortung – Ein interaktionsökonomisches Forschungsprogramm, WZGE-Diskussionspapier Nr. 04-11, Lutherstadt Wittenberg, im Erscheinen.
- Brinkmann, J. und Pies, I. (2003), Der Global Compact als Beitrag zu Global Governance. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven, in: Czada, R. und Zintl, R. (Hrsg.), Politik und Markt. Politische Vierteljahresschrift, Sonderheft 34, Wiesbaden 2003, S. 186-208.
- Brinkmann, J. (2004), Corporate Citizenship und Public-Private Partnerships. Zum Potential der Kooperation zwischen Privatwirtschaft, Entwicklungszusammenarbeit und Zivilgesellschaft. WZGE-Studien, Bd.1, Lutherstadt Wittenberg 2004.
- Coase, R.H. (1937), The Nature of the Firm, in: *Economica*, Vol. 4, Nr. 16, S. 386-405.
- Europäische Kommission (Hrsg.) (2001), Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen, Brüssel.
- Friedman, M. (1970), The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits, in: The New York Time Magazine vom 13.9.1970, S. 32-33 und 122-126.
- Gerecke, U. (1998), Ethik der Globalisierung, in: Lachmann, W., Farmer, K. und Haupt, R. (Hrsg.), Globalisierung: Arbeitsteilung oder Wohlstandsteilung, Münster.
- Habisch, A. (2003), Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland, Berlin u.a.
- Henderson, D. (2001), Misguided Virtue. False Notions of Corporate Social Responsibility, Wellington.
- Homann, K. (2004), Gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen. Philosophische, gesellschaftstheoretische und ökonomische Überlegungen. WZGE-Diskussionspapier Nr. 04-6, Lutherstadt Wittenberg.
- Loew, T., Ankele, K., Braun, S. und Clausen, J. (2004), Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung, Münster u.a.
- Logan, D. und Tuffrey, M. (1999), Companies in communities. Valuing the contribution, Kent.
- Logan, D. (2001) Corporate Citizenship: defining terms and scoping key issues, <http://www.corporate-citizenship.co.uk/publications/download1.doc>.
- McIntosh, M., Thomas, R., Leipziger, D. und G. Coleman (2003): Living Corporate Citizenship. Strategic routes to socially responsible business, London.

- Mutz, G. und Korfmacher, S. (2003), Sozialwissenschaftliche Dimensionen von Corporate Citizenship in Deutschland, in: Backhaus-Maul, H. und Brühl, H. (Hrsg.), Bürgergesellschaft und Wirtschaft – zur neuen Rolle von Unternehmen. Berlin, S. 45-62.
- Pies, I. (2000), Ordnungspolitik in der Demokratie. Ein ökonomischer Ansatz diskursiver Politikberatung. Tübingen.
- Pies, I. (2001), Können Unternehmen Verantwortung tragen? – Ein ökonomisches Gesprächsangebot an die philosophische Ethik, in: Wieland, J. (Hrsg.), Die moralische Verantwortung kollektiver Akteure, Heidelberg, S. 171-199.
- Pies, I. und Sardison, M. (2005), Wirtschaftsethik, WZGE-Diskussionspapier Nr. 05-2  
Lutherstadt Wittenberg, im Erscheinen
- Seitz, B. (2002), Corporate Citizenship. Rechte und Pflichten der Unternehmung im Zeitalter der Globalität. Wiesbaden.
- Suchanek, Andreas (2001), Ökonomische Ethik. Tübingen.
- Ulrich, P. (2002), Republikanischer Liberalismus und Corporate Citizenship. Von der ökonomischen Gemeinwohlfiktion zur republikanisch-ethischen Selbstbindung wirtschaftlicher Akteure, in: Münkler, H. (Hrsg.): Gemeinwohl und Gemeinsinn. Zwischen Normativität und Faktizität, Bd. IV, Berlin, S. 273-291.
- Waddock, S. (2003), Parallel Universes– Companies, Academics and the Progress of Corporate Citizenship. Unveröffentlicht, o.O.
- Waldkirch, R. (2002), Unternehmen und Gesellschaft. Zur Grundlegung einer Ökonomik von Organisationen. Wiesbaden.
- Wood, D. (1994), Business and Society. 2. Auflage. New York.
- Wood, D. und Logsdon, J. (2001), Theorising business citizenship, in: Andrioff, J. und McIntosh, M. (Hrsg.): Perspectives on Corporate Citizenship. Sheffield, S. 66-82.
- Zadek, S. (2001): The Civil Corporation. The new economy of corporate citizenship. London.

## DISKUSSIONSPAPIERE

- Nr. 03 - 1     **Ingo Pies**  
WELT-GESELLSCHAFTS-VERTRAG: Auf dem Weg zu einer ökonomisch fundierten Ethik der Globalisierung
- Nr. 03 - 2     **Ingo Pies**  
GLOBAL SOCIAL CONTRACT  
On the road to an economically-sound Ethics of Globalization
- Nr. 03 - 3     **Ingo Pies**  
Weltethos versus Weltgesellschaftsvertrag – Methodische Weichenstellungen für eine Ethik der Globalisierung
- Nr. 03 - 4     **Karl Homann**  
Braucht die Wirtschaftsethik eine „moralische Motivation“?
- Nr. 03 - 5     **Johanna Brinkmann/ Ingo Pies**  
Der Global Compact als Beitrag zu Global Governance: Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven
- Nr. 03 - 6     **Ingo Pies**  
Sozialpolitik und Markt: eine wirtschaftsethische Perspektive
- Nr. 03 - 7     **Ingo Pies**  
Korruption: Diagnose und Therapie aus wirtschaftsethischer Sicht
- Nr. 04 - 1     **Ingo Pies / Markus Sardison**  
Ethik der Globalisierung: Global Governance erfordert einen Paradigmawechsel vom Machtkampf zum Lernprozess
- Nr. 04 - 2     **Ingo Pies / Cora Voigt**  
Demokratie in Afrika – Eine wirtschaftsethische Stellungnahme zur Initiative „New Partnership for Africa’s Development“ (NePAD)
- Nr. 04 – 3     **Ingo Pies**  
Theoretische Grundlagen demokratischer Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik  
Der Beitrag Milton Friedmans
- Nr. 04 – 4     **Henry Meyer zu Schwabedissen/ Ingo Pies**  
Ethik und Ökonomik: Ein Widerspruch?
- Nr. 04 – 5     **Ingo Pies**  
Wirtschaftsethik als Beitrag zur Ordnungspolitik – Ein interdisziplinäres Forschungsprogramm demokratischer Politikberatung
- Nr. 04 - 6     **Karl Homann**  
Gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen. Philosophische, gesellschaftstheoretische und ökonomische Überlegungen

- Nr. 04 - 7     **Andreas Suchanek**  
Überlegungen zu einer interaktionsökonomischen Theorie der Nachhaltigkeit
- Nr. 04 - 8     **Thomas Fitschen**  
Der „Global Compact“ als Zielvorgabe für verantwortungsvolles Unternehmertum – Idee mit Zukunft oder Irrweg für die Vereinten Nationen?
- Nr. 04 – 9     **Markus Beckmann, Thomas Mackenbrock, Ingo Pies, Markus Sardison**  
Mentale Modelle und Vertrauensbildung – Eine wirtschaftsethische Analyse
- Nr. 04-10     **Ingo Pies**  
Nachhaltige Politikberatung: Der Ansatz normativer Institutionenökonomik
- Nr. 04-11     **Markus Beckmann, Johanna Brinkmann, Valerie Schuster**  
10 Thesen zu Corporate Citizenship als Ordnungsverantwortung – Ein interaktionsökonomisches Forschungsprogramm
- Nr. 04-12     **Markus Beckmann, Ingo Pies**  
Sustainability by Corporate Citizenship
- Nr. 04-13     **Ingo Pies, Alexandra von Winning**  
Wirtschaftsethik
- Nr. 04-14     **Markus Sardison**  
Macht - eine interaktionsökonomische Betrachtung
- Nr. 05-1     **Johanna Brinkmann, Ingo Pies**  
Corporate Citizenship: Raison d’être korporativer Akteure aus Sicht der ökonomischen Ethik



*Autoren:*

**Dipl.-Kulturwirtin Johanna Brinkmann**

Doktorandin am Lehrstuhl für Wirtschaftsethik

Stipendiatin der Stiftung der Deutschen Wirtschaft (SDW)

Forschungsgebiete: Global Governance und Ordnungspolitik, New Governance,  
Corporate Citizenship

**Prof. Dr. Ingo Pies**

Wissenschaftlicher Direktor des Wittenberg-Zentrums für Globale Ethik

Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

Forschungsgebiete: Wirtschaftsethik, Institutionenökonomik, Ordnungspolitik und Global  
Governance, Corporate Citizenship