



Guido Palazzo

Vom Stakeholder Management zur globalen Governance

KIEM

Konstanz Institut für
WerteManagement

Hochschule Konstanz
University of Applied Sciences
Brauneggerstrasse 55
D-78462 Konstanz
Telefon : +49-(0)7531-206 404
Fax: +49-(0)7531-206 187
E-Mail: kiem@htwg-konstanz.de

KIEM – Working Paper Nr. 28/2007

Working Paper Nr. 28/2007

Vom Stakeholder Management zur globalen Governance

Guido Palazzo

Die Working Papers zielen auf die möglichst umgehende Publikation von neuen Forschungsergebnissen des KleM. Die Beiträge liegen in der Verantwortung der Autoren.

1 Das Konzept des Stakeholder Management

Der Begriff des Stakeholders ist heute einer der zentralen Elemente der Debatte um die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmung geworden. Ursprünglich wurde Stakeholder Management als Gegenkonzept zu Friedman's Anspruch der Shareholdervalue- Maximisierung vorgeschlagen.¹ Wie Freeman argumentierte, gibt es in der realen Welt gar keine Unternehmen, die eine radikale Shareholdervalue Maximierung betreiben. Es gibt stattdessen lediglich Unternehmen, deren Managemententscheidungen eingebettet sind in die – oft juristisch abgesicherten – Rechte zahlreicher interner und externer Anspruchsgruppen.² Die real gelebte Verantwortung des (ökonomisch) guten Managers besteht daher nicht darin, sich auf die Interessen einer dieser Anspruchsgruppen zu konzentrieren, sondern vielmehr darin, diese zahlreichen und potentiell konfligierenden Ansprüche gegeneinander so zu balancieren, dass möglichst für alle akzeptable Entscheidungen getroffen werden.³

„The entrepreneur or the executive in a large firm must put together a deal so that customers, suppliers, employees, communities, and financiers (shareholders, owners, banks and others) win over time. Of course, there are sometimes conflicts. The manager's job is to solve these conflicts in a way that preserve and enhances the basic structure of the deal. When managers fail at this job, then stakeholders withdraw their support for the enterprise and go elsewhere to satisfy their needs.”⁴

Gerade mit letzterem Argument versucht Freeman zu zeigen, dass Anspruchsgruppen nicht nur juristisch, sondern auch ökonomisch die Berücksichtigung ihrer Interessen erzwingen können. Eine Maximierungs-Strategie kann mithin daran scheitern, dass Stakeholder über ein Droh- und Sanktionspotential verfügen, welches sie gegen die Unternehmen einsetzen können, sofern diese sich nicht an ihren Ansprüchen orientieren. Donaldson und Preston haben darauf hingewiesen, dass die unternehmerischen Strukturen und Operationen sich aus den Beiträgen zahlreicher unterschiedlicher Akteure erklären lassen – unabhängig davon, ob diese Beiträge harmonisieren oder Spannungen erzeugen. Anders gesagt: Weder die Existenz noch

¹ Friedman 1970.

² Freeman 1984.

³ Hasnas 1998.

⁴ Freeman 2002, 8.

die Tätigkeiten wirtschaftlicher Akteure wäre ohne den Input von Stakeholdern denkbar.⁵ Im Kern enthalten diese theoretische Überlegungen im Kontext des Stakeholder Managements mithin zwei Argumente – ein juristisches (Stakeholder verfügen über einklagbare Rechte) und ein ökonomisches (Stakeholder führen Unternehmen Ressourcen zu und können diese auch wieder entziehen).

Zahlreiche Verfeinerungen des ursprünglichen Ansatzes haben seit den frühen 80er Jahren zu einer recht unübersichtlichen Vielfalt an Stakeholderkonzepten in Theorie und Praxis geführt. Diese widmen sich normativen Fragestellungen (z.B. was sind legitime Ansprüche?), sind deskriptive Analysen (z.B. wie betreiben Unternehmen Stakeholder Management?) oder entwerfen instrumentelle Strategien (z.B. wie beeinflusst man Gesetzgebungsverfahren).

Ohne im Rahmen dieses Beitrags vertieft auf die Stakeholder-Management-Debatte eingehen zu können, soll darauf verwiesen werden, dass die Theorie meines Erachtens heute mit zahlreichen theoretisch induzierten und praktisch wahrnehmbaren Problemen zu kämpfen hat. Walsh hat jüngst auf das Problem hingewiesen, dass manche der in der unternehmerischen Praxis zu beobachtenden Initiativen mit keiner der bestehenden Stakeholdertheorien zu rechtfertigen seien. So gibt es weder normative noch instrumentelle Ansätze zur Erklärung des von zahlreichen multinationalen Unternehmen im südlichen Afrika gezeigten Einsatzes gegen AIDS.⁶ Offensichtlich kann die mit dem Stakeholderkonzept beschreibbare Welt der Unternehmensverantwortung nicht mehr Schritt halten mit gesellschaftlichen Veränderungsprozessen. Letztere verändern den Handlungskontext und die Bedingungen der licence to operate für Unternehmen mit hoher Geschwindigkeit. Drei damit verbundene Herausforderungen des Stakeholder-Managements sollen im Folgenden skizziert werden.

Herausforderung 1: *Mangelnde Reichweite*. Es gab und gibt bis heute keinen überzeugenden Vorschlag für ein normatives Fundament. Freeman selbst erprobt sich im Laufe der Zeit an zahlreichen mehr oder weniger gelungenen philosophischen Verankerungen und plädiert mal für einen aristotelischen Weg oder wählt Kant oder Freud oder Rawls als Referenzpunkte. Die Tatsache, dass in der unternehmerischen Praxis eine rein instrumentelle Wahrnehmung von Stakeholder-Management dominiert, ist sicher unter anderem eine Konsequenz dieser theoretischen Schwäche. Die Frage der normativen Verankerung scheint mir aber eine wesentliche zu sein, weil in ihr die potentielle Antwort nach der Legitimität eines Stakeholderanspruchs steckt. Der Streit um enge und weitere Definitionen des Stakeholderbegriffs illustriert dies. Definiert man eine Anspruchsgruppe über den Beitrag zum Unternehmenserfolg (= enge Definition), kommt man zu einer Liste relevanter Stakeholder, die sehr stark von der abweicht, die sich aus einer breiteren Definition ergibt. Wenn alle von den Handlungen einer

⁵ Donaldson & Preston 1995.

⁶ Walsh 2005.

Organisation Betroffenen legitime Stakeholder sein können (= weite Definition), zirkelt man den Kreis potentieller Kandidaten deutlich weiter. In der unternehmerischen Praxis zeigen sich die Auswirkungen derartiger definitorischer Fragen beispielsweise darin, dass zahlreiche Unternehmen den Kreis ihrer Anspruchsgruppen klein halten und rein ökonomisch definieren (z.B. Nestlé). Eine solche Wahrnehmung von Stakeholder-Verantwortung ist dann in der Regel gekoppelt mit einer engen Definition von Kooperation. Stakeholder werden informiert, wo es dem Unternehmen sinnvoll erscheint. Dialoge bestehen in der Regel darin, Interessen abzufragen und gegebenenfalls zu berücksichtigen. Einige wenige Unternehmen, die mit einem breiteren Begriff von Stakeholder-Verantwortung operieren, erkennt man in der Regel daran, dass sie Kooperation diskursiv verstehen und bereit sind, gemeinsam an Problemlösungen zu arbeiten. Chiquita in seiner Zusammenarbeit mit der Rainforest Alliance mag hier als Illustration dienen. Wie mir scheint, ist diese definitorische Grenzziehung einer der entscheidenden Konfliktherde zwischen Unternehmen einerseits und zivilgesellschaftlichen Gruppen andererseits. Einige Kernfragen multinationaler Unternehmensverantwortung, etwa die Frage der Menschenrechte oder der Kooperation mit repressiven Regimen deuten über den engen, rein instrumentellen Begriff des Stakeholder Management hinaus, weil sie nicht als genuine Stakeholderprobleme fassbar sind.⁷

Herausforderung 2: *Mechanistische Weltwahrnehmung*. Mir scheint die bisherige Diskussion um Stakeholder-Management sehr mechanistisch geführt zu werden: Man sucht nach Anspruchsgruppen (ob weit oder eng definiert), definiert wechselseitige Ansprüche und potentielle Konflikte und „managt“ diese Ansprüche schließlich Gruppe für Gruppe und Anspruch für Anspruch. Dass Stakeholder untereinander kommunikativ vernetzt sind, kann man mit einer derartigen mechanischen Abbildung von Ansprüchen weder sehen, noch sinnvoll bearbeiten. Vermutlich ist es aber gerade die Dynamik der Kommunikationen und Aktivitäten um das Unternehmen herum, die im Zweifel relevanter sein können, als die unmittelbaren mit dem Unternehmen stattfindenden Stakeholder-Interaktionen.⁸ Darüber hinaus lassen sich zahlreiche soziale und ökologische Nebenwirkungen unternehmerischen Handelns nur dort wahrnehmen und einschränken, wo man die komplexen Wechselwirkungen von Stakeholder-Netzwerken und ihren gesellschaftlichen Kontexten berücksichtigt. Gut gemeinte Maßnahmen (z.B. „weniger Kinderarbeit“) können durchaus zu mehr statt weniger Leid führen (z.B. „mehr Armut“ und/oder „mehr Prostitution“). Wer Stakeholderansprüche aber nur isoliert wahrnimmt und nach Checklisten oder gar bestimmten Zertifizierungslogiken abarbeitet, handelt mit einer riskant reduzierten Weltwahrnehmung.

⁷ Margolis & Walsh 2003; Scherer & Palazzo 2007.

⁸ Tapscott & Ticoll 2003.

Herausforderung 3: *Reaktives und selbstreferentielles Handeln*. Im Idealfall führt Stakeholder-Management dazu, dass Unternehmen ihre Anspruchsgruppen und deren Bedürfnisse in die internen Entscheidungsprozesse hineinholen. Damit dreht sich letztlich alles um das Unternehmen selbst und das Handeln ist in der Tendenz selbstreferentiell. Man sieht nur jene Themen, deren Relevanz für das Unternehmen deutlich hervortritt. Des Weiteren lässt sich in der Regel beobachten, dass diese Bewegung externer Ansprüche in interne Entscheidungsprozesse hinein vor allem dort stattfindet, wo diese Ansprüche mit hohem Druck vorgetragen werden. Ein solches reaktives Vorgehen wirft zahlreiche moralische Probleme auf. Kinderarbeit wird beispielsweise erst dann zum unternehmerisch wahrgenommenen und bearbeiteten Thema, wenn NGOs stellvertretend die Ansprüche der Kinder in das Unternehmen hineindrücken. Wo kein solcher Druck aufgebaut wird, werden die Ansprüche der arbeitenden Kinder in der Regel systematisch ignoriert. Beide Tendenzen zusammen können dazu führen, dass Umweltveränderungen, die neue Risikokonstellationen schaffen, vom Unternehmen nicht adäquat erfasst werden. Themen, die sich in der Stakeholder-Logik ohnehin schwer fassen lassen, wie etwa die globale Erderwärmung werden erst recht reaktiv abgearbeitet. Die hastigen PR-Aktionen der Autoindustrie als Reaktion auf die sich mit hoher Geschwindigkeit drehende öffentliche Wahrnehmung dieses Themas zeigen das sehr deutlich.

Wo Verantwortung aber nur reaktiv wahrgenommen wird, ist sie offensichtlich nicht systematisch verankert. Ein derartiger moralischer Opportunismus birgt hohe ökonomische Risiken. Das Fehlen unternehmensethischer Managementprozesse und -sensibilitäten erhöht das Risiko, zur Zielscheibe öffentlicher Kritik zu werden, Reputationsschäden zu provozieren, veränderte Kundenpräferenzen nicht zu erkennen oder den Gesetzgeber auf den Plan zu rufen.⁹

2 Die moralische Dehnung der Verantwortung

Die Beantwortung der Frage nach der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen ist nur im jeweils konkreten historischen Kontext möglich. Die gegenwärtige Transformation der nationalstaatlich geordneten zur global gedehnten Gesellschaft kann daher nicht ohne Konsequenzen für das Konzept unternehmerischer Verantwortung sein. Es scheint mir, dass die drei skizzierten Probleme des Stakeholder-Managements von der systematischen Unterschätzung dieser Transformation verursacht oder zumindest verschärft werden. Anders gesagt: Der Mainstream der Debatte beruht immer noch auf der Vorstellung einer intakten nationalstaatli-

⁹ Vgl. Basu & Palazzo (i.E.)

chen Ordnung mit einer sauberen Arbeitsteilung von Politik und Wirtschaft. In der praktischen Umsetzung zeigt sich dies nicht selten an der Argumentationslogik von Unternehmen, die unter moralischen Rechtfertigungsdruck geraten. So gibt es beispielsweise eine deutliche Parallele zwischen einem Kernelement der Freemanschen Argumentation und unternehmerischen Antworten auf veränderte Verantwortungszumutungen. Wie oben festgestellt, war Freemans in den frühen 80ern aufgestellte These, dass zahlreiche Stakeholderansprüche durch die rechtliche Rahmenordnung abgesichert seien – Verantwortung sich also (auch oder vielleicht sogar vor allem) juristisch beschreiben und einfordern ließe. Unternehmen wie Nike haben Ende der 80er Jahre auf die Kritik an Menschenrechtsverletzungen mit genau diesem juristischen Argument reagiert: Da die Menschenrechtsverletzungen bei rechtlich selbständigen Zulieferern stattfänden, sei das Unternehmen Nike dafür nicht verantwortlich. Shell seinerseits lehnte Anfang der 90er Jahre die Bitte von Amnesty International ab, sich für das Leben des nigerianischen Regimekritikers Ken Saro Wiwa einzusetzen. Das Unternehmen verwies darauf, dass man sich als Unternehmen nicht in Politik einzumischen gedenke. Beide Beispiele zeigen die oben beschriebene tendenzielle Beschränktheit des Stakeholdergedanken auf Akteure, zu denen sich juristische Verbindungen herstellen lassen und Akteure, die ökonomisch relevant sind. Sind Probleme weder juristisch noch ökonomisch für das Unternehmen wahrnehmbar, sind es mithin nicht die Probleme des Unternehmens, sondern die anderer Akteure oder der Gesellschaft allgemein. Dort sind sie entsprechend auch zu bearbeiten.

Diese enge Vorstellung von Unternehmensverantwortung wird unter den Bedingungen der Globalisierung problematisch. Einerseits gibt es keine der Ausdehnung multinationaler Unternehmen nacheilende politische Governancestruktur. Unternehmen können sich dem Zugriff nationalstaatlich begrenzter Macht zum Teil entziehen.¹⁰ Im globalen Raum gibt daher weder Akteure noch juristisch fassbare Normen, die dem entsprechen, was Freeman noch in den 80er Jahren als empirischen Beleg von Stakeholder-Macht ins Feld führte. Ein CEO in den USA ist beispielsweise für Menschenrechtsverletzungen, die sich in einer Niederlassung in China ereignen, juristisch kaum haftbar zu machen. Ein derartiges globales Governance-Vakuum setzt ausreichend Anreize für zahlreiche Unternehmen, die wachsenden Spielräume opportunistisch zu nutzen. Daraus resultieren beispielsweise zahlreiche gut dokumentierte Fälle von mittelbaren und unmittelbaren Beteiligungen an Menschenrechtsverletzungen. Es lässt sich beispielsweise eine gerade Linie ziehen zwischen der in Europa verkauften Schokolade und der Arbeit von Kindersklaven an der Elfenbeinküste oder dem Elend indischer Bauern und der Politik westlicher Saatgut- und Pestizidhersteller.

Diese Implosion staatlicher Kontrolle unternehmerischen Handels provoziert allerdings eine Gegenbewegung zivilgesellschaftlicher Akteure, die sich ebenfalls global vernetzen und

¹⁰ Scherer & Palazzo 2007; Palazzo 2007.

Widerstand gegen Unternehmen formieren. NGOs machen die inakzeptablen Geschäftspraktiken einiger Unternehmen öffentlich und organisieren Kampagnen. Damit wird die opportunistische Ausnutzung von globalen Spielräumen plötzlich ökonomisch riskant, weil sie beispielsweise Reputation beschädigen und Kunden verstören kann. Sobald Themen auf diese Weise auf dem Radarschirm der Unternehmen auftauchen, greift der oben genannte Mechanismus reaktiven Verhaltens. Unternehmen verändern ihr Verhalten. Weil „hard law“ abwesend ist und „soft law“ in den Widersprüchen kultureller Differenzen gefangen bleibt oder über kein Sanktionspotential verfügt, springen die Unternehmen nun selbst erzwungenermaßen in die Bresche und verfassen Codes of Conduct, um sich selbst zu regulieren und lösen die traditionelle Grenze von Wirtschaft und Politik durch eigenes politisches Engagement auf. Nike stülpt heute seinen Zulieferern ein engmaschiges Kontrollnetzwerk über. Andere multinationale Unternehmen, wie Shell, dehnen die eigene Verantwortungswahrnehmung explizit in den politischen Raum aus. Der Kampf von Coca Cola und anderen gegen AIDS im südlichen Afrika lässt sich hier ebenso einordnen wie die nun bei Hewlett Packard und anderen beginnende Praxis, nicht nur Zulieferer zu kontrollieren, sondern darüber hinaus auch deren Zulieferer in der zweiten und dritten Reihe in Monitoringstrategien einzuschließen. Damit wird einerseits die Idee unternehmerischer Verantwortung thematisch so weit gedehnt, dass nur noch sehr schwer und mit Einbezug eines großen zeitlichen Horizonts der Bezug zum Unternehmen und seinem Profitstreben gezogen werden kann. Andererseits tauchen plötzlich Akteure im Netz der unternehmerischen Stakeholder auf, die den Rahmen dessen sprengen, was man selbst bei der Nutzung einer weiten Definition noch dazu gezählt hätte. Die Projekte an sich finden in immer stärkerem Maße in der Form von Multistakeholder-Initiativen statt, welche sowohl der unternehmerischen Binnenorientierung als auch der mechanistischen Weltwahrnehmung traditionellen Stakeholder-Managements widersprechen. Kombiniert man diese Tendenzen einer radikal geänderten Konstellation von Themen, Akteuren und Methoden, so kommt man unweigerlich zu der von Walsh gezogenen Schlussfolgerung:¹¹ Wir können diese in der Praxis beobachtbaren Vorgänge mit dem Instrumentarium des Stakeholder-Management nicht mehr adäquat erfassen.¹²

¹¹ Palazzo 2005.

¹² Walsh 2005.

3 Von Stakeholder-Management zur globalen Governance

Die Theorie des Stakeholder-Managements beruht auf einem Modell von Verantwortung, welches Iris Marion Young als „liability model“ charakterisiert hat.¹³ Fünf wesentliche Kernelemente dieses Konzepts können unterschieden werden:

1. *Fokussierte Verantwortung*: Es handelt sich dabei um die Vorstellung, dass man Verantwortung isolieren und einzelnen Akteuren zuweisen kann.
2. *Kausalität*: Eine kausale Verbindung zwischen einem Problem und den Handlungen eines Akteurs wird vorausgesetzt, wobei diese Handlungen als freiwillig und mit adäquatem Wissen unterfüttert verstanden werden.
3. *Geteilter politischer Raum*: Die Betonung juristisch einklagbarer Stakeholder-Ansprüche zeigt, dass die Analyse von Ansprüchen einen geteilten politischen Raum von Unternehmen und Stakeholdern voraussetzt, in welchem ihre Interaktion über gemeinsame Institutionen reguliert sind.
4. *Direkte Interaktion*: Ein solches Modell geht weitgehend von einer direkten Interaktion zwischen „Tätern“ und „Opfern“ aus.
5. *Abweichung als Problem*: Es dominiert die Vorstellung, dass problematisierte Handlungen solche sind, die von einem „Normalzustand“ abweichen, den wir als den moralisch akzeptablen Idealzustand definieren.

Alle diese Annahmen werden heute angesichts der globalen Ausdehnung des Handlungskontextes von Unternehmen fragwürdig.¹⁴ Young stellt diesem „liability model“ daher ihr „social connection model“ gegenüber.

„The social connection model of responsibility says that individuals bear responsibility for structural injustice because they contribute by their actions to the processes that produce unjust outcomes. Our responsibility derives from belonging together with others in a system of interdependent processes of cooperation and competition through which we seek benefits and aim to realize projects”.¹⁵

¹³ Young (i.E.)

¹⁴ Zu den Folgen der Globalisierung für den CSR Diskurs vgl. Scherer & Palazzo 2007, sowie Scherer, Palazzo & Baumann 2007.

¹⁵ Young (i.E.)

Systematisch vernetzte Interaktionen können – vor allem auf globaler Ebene – Formen struktureller Ungerechtigkeit erzeugen, in denen die Kriterien eines „liability models“ nur sehr schwierig angewendet werden können. Ein Beispiel struktureller Ungerechtigkeit sieht Young etwa als Ursache der gegenwärtigen Sweatshop-Debatte. Die miserablen Arbeitsbedingungen in den Sweatshops, so Young, beruhen wenigstens zum Teil auf Handlungen, die als normativ akzeptierte und institutionalisierte Praktiken gelten können. Niedrige Preise und niedrige Produktionskosten als Entscheidungskriterien von Konsumenten und Produzenten stellen beispielsweise solche im Kern moralisch neutrale Handlungen dar, die aber durch ihre Nebeneffekte im Netzwerk der Bekleidungsproduktion und -vermarktung moralisch problematisch werden, weil sie zur Schaffung von Sweatshop-Bedingungen beitragen.

Ebenso wenig wie die Idee von der Normabweichung funktioniert die der direkten Interaktion. Der niedrige Preis führt über simple Kausalketten, tief in der Supply Chain dazu, dass Zulieferer in der zweiten oder dritten Reihe Produktion ihrerseits auslagern und den Preisdruck weitergeben. Je tiefer man in die Supply Chain eindringt, desto prekärer werden entsprechend die wirtschaftlichen Bedingungen für die Arbeiter. Ein westliches Unternehmen, das Produktion auslagert, ist mit diesen Arbeitern aber nur noch indirekt und über zahlreiche Zwischenstufen vermittelt in Verbindung zu bringen.

Die Annahme geteilter politischer Institutionen wird, wie bereits geschildert, durch die globale Ausdehnung von Produktion fragwürdig. Wertschöpfungsketten, wie die in der hier diskutierten Textilindustrie, sind transnational organisiert und auf den verschiedenen Stufen auf unterschiedliche politische Räume verteilt.

Die Annahme kausaler Verbindung und informierter Entscheidung funktioniert in solchen Netzwerken mit teilweise Millionen von beteiligten Akteuren ebenfalls nicht mehr. Weder lässt sich seriöserweise eine direkte Verbindung zwischen Kinderarbeit bei Zuliefern und Preispolitik von Markenunternehmen herstellen, noch verfügen die Beteiligten über ein tiefes Verständnis der im Netzwerk erzeugten Wechselwirkungen und Probleme, die sich aus ihren normalen und ursprünglich unproblematischen Routinehandlungen ergeben können.

Aus der vernetzten Komplexität und Unübersichtlichkeit der Interaktionen ergibt sich schließlich auch, dass die Zuweisung einer umfassenden Verantwortung an einen isolierbaren Akteur kaum möglich ist. Strukturelle Ungerechtigkeit lässt sich daher nicht mit einer Stakeholder-Logik bekämpfen. Vielmehr geht es darum, in kollektivem Engagement derjenigen, die strukturell mit der Ungerechtigkeit verbunden sind, Institutionen und Prozesse zu verändern, die als Ursache von Unrecht angesehen werden können.¹⁶ Verantwortungsübernahme im Sinne dieser Beteiligung an der Beseitigung struktureller Herausforderungen, zu deren Fortbestehen man einen mehr oder weniger großen Beitrag leistet, kann als politische Ver-

¹⁶ Young (i.E.)

antwortung definiert werden.¹⁷ Politik bedeutet hier in erster Linie ein „public communicative engagement with others for the sake of organizing our relationships and coordinating our actions most justly“.¹⁸

Die Politisierung der Unternehmung beschreibt mithin eine Bewegung weg von einer *internen* Stakeholderanalyse hin zur Einbettung der Unternehmung in *externe* (nationale und globale) Prozesse demokratischer Meinungs- und Willensbildungsprozesse.¹⁹ Im Zentrum steht dabei die Frage nach dem unternehmerischen Beitrag zur Auflösung struktureller Ungerechtigkeit.

„Corporations do not simply follow powerful external expectations by complying with societal standards in legal and moral terms (...); they engage in discourses that aim at *setting* or *re-defining* those standards and expectations in a changing, globalizing world.“²⁰

Angesichts dieses über Stakeholder-Interaktionen hinaus gedehnten Begriffes unternehmerischer Verantwortung wird es zukünftig ein wichtiges Forschungsthema sein, über die Grenzen der Verantwortung nachzudenken. Zwar steht mit dem Begriff der strukturellen Kopplung eine grobe Norm zur Verfügung, deren konkrete Tragweite es allerdings fallweise zu prüfen gilt. Young schlägt vier Kriterien zur Überprüfung des je eigenen Beitrags zu einer bestehenden strukturellen Ungerechtigkeit vor: Macht, Privileg, Interesse und kollektive Fähigkeiten.²¹

- *Macht* beschreibt die Fähigkeit eines Akteurs, Einfluss auf Probleme nehmen zu können. Die Macht von Nike dürfte beispielsweise größer sein als die eines beliebigen Zulieferers, denen das Unternehmen die Bedingungen der Kooperation schließlich diktieren kann. Je größer die Macht, desto größer die Pflicht im Netzwerk strukturell gekoppelter Interaktionen. Freilich sind die Akteure mit der größten Macht sehr wahrscheinlich zugleich diejenigen, die kein Interesse an veränderten Konstellationen haben und daher des externen Drucks benötigen.
- *Privileg* bezieht sich auf die Vermutung, dass strukturelle Ungerechtigkeit nicht nur Opfer erzeugt, sondern auch Akteure einschließt, die von den bestehenden Bedingungen profitieren. Bei multinationalen Unternehmen sind die Faktoren Macht und Privileg gekoppelt. Es ist aber auch denkbar, dass relativ machtlose Akteure große Privilegien genießen. Dies gilt

¹⁷ Young (i.E.); Matten & Crane 2006; Scherer & Palazzo 2007.

¹⁸ Young (i.E.)

¹⁹ Dubbink 2004; Palazzo & Scherer 2007; Scherer & Palazzo 2007; Palazzo 2007.

²⁰ Scherer & Palazzo 2007, Hervorhebung im Original.

²¹ Young (i.E.)

beispielsweise für Konsumenten, die von den niedrigen Preisen profitieren, aber als einzelne Akteure sicher deutlich geringere Einflussmöglichkeiten auf strukturelle Ungerechtigkeit haben als die beteiligten multinationalen Unternehmen.

- *Interesse* fokussiert jene Akteure, die ein Interesse daran haben sollten, bestehende Formen von Ungerechtigkeit abzustellen. Das gilt sicher für die Arbeiter eines Zulieferers, aber ggf. auch für jene multinationalen Unternehmen, die unter besonderen Druck stehen, in CSR investieren und daher teurer produzieren als jene Konkurrenten, die keinen Druck bekommen, weil sie im Schatten bleiben. Die Relevanz dieses Kriteriums zeigt sich darin, dass man durchaus auch den unter dem System leidenden Arbeitern eine Verantwortung zur gemeinsamen Veränderung struktureller Treiber ihrer jeweiligen Situation zuweisen kann – auch wenn die Spielräume der Einflussnahme selbstredend klein sind.
- *Kollektive Fähigkeiten* beziehen sich auf das Vermögen eines Akteurs, kollektiv zu handeln, um bestehende Institutionen und Prozesse zu beeinflussen. Nicht selten beginnt der Kampf gegen Sweatshop-Bedingungen beispielsweise an Universitäten, wo Studentenorganisationen geübt darin sind, Kampagnen zu starten und zu steuern.

Wie weit oder eng Unternehmen auch ihr Engagement definieren mögen, es zeigt sich sehr deutlich, dass die Globalisierung von Wertschöpfung zu einer politischen Ausdehnung von Verantwortung führt. Unternehmen werden gemeinsam mit anderen bisher daran nicht beteiligten Akteuren zu relevanten Gestaltern in globalen Governanceprozessen.²²

4 Von der lokalen zur globalen Gerechtigkeit

Abschließend soll versucht werden, die Governanceethik von Wieland im Kontext der oben gemachten Ausführungen zu positionieren. Dabei wird eine Diskussion fortgeführt, die an anderer Stelle schon begonnen wurde.²³ Wenn man die Beiträge Wielands zur Governanceethik nach dem Stakeholderbegriff durchforstet, fällt auf, dass der Begriff dort nur sehr spärlich genutzt wird und keine größere Relevanz hat. Eine Erklärung für diese Vermeidung eines in der Unternehmensethik-Debatte ansonsten exzessiv genutzten Begriffes mag darin zu finden sein, dass die Governanceethik prozess- und nicht akteurszentriert arbeitet. Prozessuale Elemente der Stakeholdertheorie finden sich sehr wohl auch bei Wieland. So betont er beispielsweise, dass die Relevanz von Moral immer wieder erarbeitet werden muss und als Lernprozess zu

²² Palazzo 2007.

²³ Palazzo 2007.

verstehen ist.²⁴ Derartige Lernprozesse sind wiederum diskursiv zu verstehen, weil moralische Güter erst durch gesellschaftliche Diskurse zu solchen werden.²⁵ Unternehmen sind als „Kooperationsprojekte sozialer Akteure“ zu verstehen²⁶, die sich in „polykontextualen“ Umwelten bewegen.²⁷ Die normative Gestaltung derartiger Kooperationsprojekte geht freilich über die oben beschriebene simple und unternehmenszentrierte Stakeholdermechanik hinaus. Diese auf Lernen, Kooperation und Diskurs fußende Konzeptionalisierung teilt mit der Stakeholder Theorie aber eine Fokussierung auf das Unternehmen selbst. Wie an anderer Stelle diskutiert,²⁸ beschreibt die Governanceethik als Unternehmensethik bei Wieland ursprünglich die Gesamtheit aller für Ethik *im Unternehmen* relevanten Steuerungsmechanismen.²⁹ Wielands jüngere Verweise auf die sich verändernde Aufgabenteilung von Wirtschaft und Politik zeigen, dass er den Begriff der Governance heute in einem deutlich weiteren Sinne versteht. Dies kann als Konsequenz seiner Beobachtung interpretiert, werden, dass den Unternehmen „in Zeiten der Globalisierung also auf unabsehbare Zeit eine wesentliche gesellschaftliche Steuerungsaufgabe“ zufällt³⁰. Besonders deutlich wird dies in einem jüngeren Beitrag. Dort diskutiert Wieland die Relevanz von Stakeholder-Dialogen und Multistakeholder-Foren. Dabei legt er in diesem Beitrag den Fokus auf die Analyse von Multistakeholder-Diskursen (z.B. GRI) und Netzwerkdiskursen (z.B. ISO 26.000).³¹

Die Governanceethik hat sich inzwischen von der ursprünglichen Verengung auf Unternehmensethik im engeren Sinne gelöst. Meines Erachtens ist es aber notwendig, die Ausweitung der Governanceethik von der Unternehmensethik im engeren Sinne zur politischen Unternehmensethik³² konsequent zu Ende zu denken. Bei der Konzeptionalisierung einer solchen theoretischen Erweiterung scheinen mir zwei wichtige Elemente der Wielandschen Governanceethik von besonderer Bedeutung zu sein, der Begriff der Lokalität und der Begriff der Kooperation.

Wieland betont in der frühen Phase der Governanceethik, die Notwendigkeit, *lokal* für Unternehmen jeweils gültige Werte und Verhaltensstandards zu entwickeln. „Über die Gültigkeit

²⁴ Wieland 2005, 23.

²⁵ Wieland 2005, 135, siehe auch 21.

²⁶ Wieland 2005, 57.

²⁷ Wieland 2005, 50.

²⁸ Palazzo 2007.

²⁹ Wieland 1994.

³⁰ Beide Zitate Wieland 2005, 15. Vgl. auch Wieland 1999.

³¹ Wieland 2007, 49.

³² Palazzo 2007.

moralischer Sätze entscheidet ihre lokale Angemessenheit, ihre Anwendungsfähigkeit.“³³ Ich halte den Begriff der Lokalität angesichts der postnationalen Konstellation³⁴ für problematisch. Politisch verstandene Unternehmensverantwortung bezieht sich, wie beschrieben, nicht mehr auf die lokale Übereinkunft von Kooperationspartnern in und um das Unternehmen, sie bezieht sich vielmehr auf die Lösung globaler Gerechtigkeitsprobleme in einer „Weltrisikogesellschaft“³⁵. Meine These ist, dass dort, wo globale Fragen im Zentrum stehen, die von der sich öffnenden Governance-Lücke erodierender nationalstaatlich geordneter Verhältnisse provoziert werden, die „corporate governance“ zur „political governance“ wird. Letztere wird dort sichtbar, wo traditionelle Stakeholderdiskurse zu Multistakeholder-Diskursen oder gar Netzwerkdiskursen werden. In einem solchen Kontext geht es dann vielleicht in zweiter Linie immer noch um die lokale Interpretation globaler Standards. In erster Linie geht es jedoch darum, diese globalen Standards erst einmal gemeinsam zu erarbeiten und zu setzen. Dabei wird der Stakeholderbegriff diffuser, weil nicht mehr konkrete Akteure und ihre Ansprüche gegen ein Unternehmen im Zentrum stehen, sondern generelle gesellschaftliche Herausforderungen und Prozesse ihrer Bearbeitung.

Die Notwendigkeit, den Ansatz der Governanceethik entsprechend zu erweitern, gilt auch und vielleicht sogar vor allem wegen der von Wieland vorgenommenen Betonung der Diskurseffizienz.³⁶ Lokale Problemlösungsprozesse greifen angesichts globaler Probleme zu kurz. Für eine Theorie der Governance, die sich politisch im hier beschriebenen Sinne versteht, wird der Begriff der Kooperation noch stärker ins Zentrum rücken. Das oben skizzierte „social connection model“ von Young zeigt deutlich, dass Interaktionen jenseits des Stakeholder-Verständnisses von Verantwortung ungleich komplexer sind. Dies gilt sowohl für die theoretische Konzeptionierung als auch für die praktische Umsetzung. Unter der Bedingung der postnationalen Konstellation, sind Fragen unternehmerischer Verantwortung eher Governance-Fragen als Stakeholder-Fragen. Für diesen Wandel ist die Governanceethik von Wieland gut gerüstet.

³³ Wieland, 1996, 242.

³⁴ Habermas 1998.

³⁵ Beck 2007.

³⁶ Wieland 2007.

Literaturverzeichnis

- Basu, K. & Palazzo, G. (i.E.): Corporate Social Responsibility: A Process Model of Sensemaking. In: *Academy of Management Review*.
- Beck, U. (2007): *Weltrisikogesellschaft. Auf der Suche nach der verlorenen Sicherheit*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Donaldson, T. & Preston, L. (1995): The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. In: *Academy of Management Review* 20 (1), 65-91.
- Dubbink, W. (2004): The Fragile Structure of Free-Market Society. In: *Business Ethics Quarterly* 14, 23-46.
- Freeman, R. E. (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman.
- Friedman, M. (1970): The Social Responsibility of business is to Increase Its Profit. In: *The New York Times Magazine*, 13 September. Reprint in: Donaldson, T. & Werhane, P. H. (Eds.): *Ethical Issues in Business*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 217-223.
- Hasnas, J. (1998): The Normative Theories of Business Ethics: A Guide for the Perplexed. In: *Business Ethics Quarterly* 8 (1), 19-42.
- Margolis, J. D. & Walsh, J. P. (2003): Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business. In: *Administrative Science Quarterly* 48, 268-305.
- Matten, D. & Crane, A. (2005): Corporate Citizenship: Towards an Extended Theoretical Conceptualization. In: *Academy of Management Review* 30, 166-179.
- Palazzo, G. (2005): Skizze einer deliberativen Theorie unternehmerischer Verantwortung. In: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik* 6 (1), 69-73.
- Palazzo, G. (2007): Die Governanceethik als Diskursethik? Überlegungen zum Vorrang der Demokratie vor der Philosophie. In: Josef Wieland (Hg.): *Governanceethik und Diskursethik – ein zwangloser Diskurs*. Marburg: Metropolis, 59-77.
- Scherer, A., Palazzo, G. & Baumann, D. (2006): Global Rules and Private Actors – Towards a New Role of the TNC in the Global Governance. In: *Business Ethics Quarterly* 16 (4), 505-532.
- Scherer, A. & Palazzo, G. (2007): Towards a Political Conception of Corporate Responsibility – Business and Society Seen From a Habermasian Perspective. In: *Academy of Management Review* 4.
- Tapscott, D. & Ticoll, D. (2003): *The Naked Corporation*. New York: Free Press.
- Walsh, J. P. (2005): Book Review Essay: Taking Stock of Stakeholder Management. In: *Academy of Management Review* 30, 426-452.
- Wieland, J. (1996): *Ökonomische Organisation, Allokation und Status*. Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck).
- Wieland, J. (1999): *Die Ethik der Governance*. Marburg: Metropolis.
- Wieland, J. (2005): *Normativität und Governance. Gesellschaftstheoretische und philosophische Reflexionen der Governanceethik*. Marburg: Metropolis.

Guido Palazzo: Vom Stakeholder Management zur globalen Governance

- Wieland, J. (2007): Idealistische, ideale und reale Diskurse. Governanceformen des Diskurses. In: Ders. (Hg.): Governanceethik und Diskursethik – ein zwangloser Diskurs. Marburg: Metropolis, 13-57.
- Young, I. M. (i.E.): Responsibility and Global Justice: A Social Connection Model. In: Scherer, A. & Palazzo, G. Andreas (eds.) (2008): Handbook of Corporate Social Responsibility. Cheltenham: Edward Elgar.