Dr. Ernst von Kimakowitz
Humanistic Management Center

Mehr Ambition ist gefragt: Von instrumenteller zu integrierter CSR

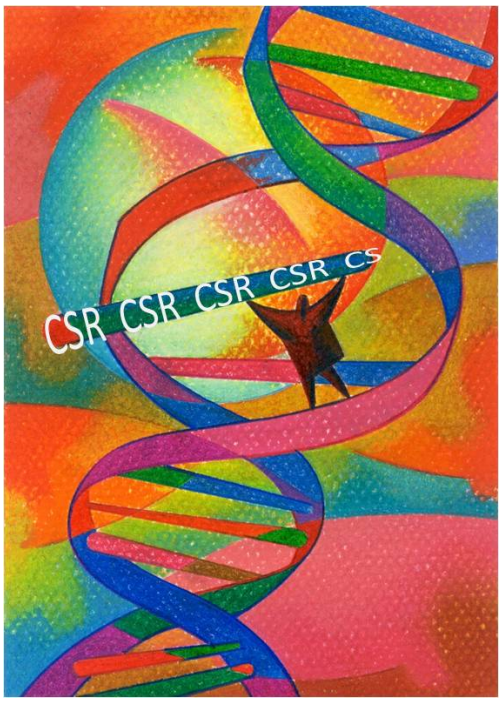
Wie die beeindruckende Teilnehmerzahl und die hochkarätigen Gäste am Deutschen CSR Forum, an dem ich 2010 erstmals teilnehmen konnte, deutlich zeigen, ist eine aktive Ausgestaltung der Frage nach gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme und was diese im Kontext einzelner Firmen bedeutet, immer häufiger ein fest verankerter Bestandteil der Unternehmens-DNA. Dies ist vollumfänglich zu begrüßen, denn es zeigt, dass die Erkenntnis wächst, dass „Business as usual" nur begrenzt in der Lage ist, den so dringend benötigten Beitrag des privatwirtschaftlichen Sektors zur Lösung gesellschaftlicher Probleme zu liefern.

In diesem Beitrag adressiere ich eine der, meines Erachtens, größten Hürden auf dem Weg zu mehr aktiv verantwortungswahrnehmenden Unternehmen. Auf der Basis eines tragfähigen Verantwortungsbegriffs zeichne ich die Problematik einer instrumentellen CSR Logik auf, um zu einem Paradigmenwechsel in der Betrachtung des Zwecks der Unternehmung zu gelangen, der notwendig ist um CSR erfolgreich in das Kerngeschäft einer Unternehmung zu integrieren.

Begriffsklärung – das Zusammenspiel von Compliance, Verantwortung und Philanthropie

Anhand der Pyramide von Unternehmensverantwortung, die auf der Arbeit von Archie B. Carroll basiert[1] , lässt sich gut verdeutlichen, in welcher Beziehung Compliance, Verantwortung und Philanthropie zueinander stehen; drei Begriffe die in der CSR Diskussion vielfach unter Unschärfen und Verwechslungen leiden.

Compliance beschreibt die Einhaltung von Gesetzen und Regularien. Klar ist dabei festzuhalten, dass eine Unternehmung, die nicht in der Lage oder nicht willens ist, sich gesetzestreu



zu verhalten, außerhalb gesellschaftlich akzeptabler Normen agiert und somit die Grundlage verliert, um als legitimer Wirtschaftsakteur wahrgenommen zu werden. Natürlich kann es, insbesondere für international tätige Unternehmen, eine außerordentlich komplexe Aufgabe sein, Compliance sicherzustellen und die teils großen Anstrengungen, die dahingehend unternommen werden, verdienen Respekt. Nur ändert das nichts daran, dass Compliance nicht mehr ist, als eine notwendige Vorbedingung, um ein aktiv verantwortungswahrnehmender Corporate Citizen zu sein. Unternehmen sind daher gut beraten, Compliance nicht allzu stark als Errungenschaft hervorzuheben, denn hinter diesem Management-Anglizismus verbirgt sich letztendlich nicht mehr, als die Aussage, dass man darum bemüht ist keine Gesetze zu brechen und das man ggf. Spielregeln, die man sich

selbst auferlegt hat, auch tatsächlich einhält. Das ist gut und richtig so, macht aus einer Unternehmung aber noch keinen „Corporate Supercitizen“.

Philanthropie an der Spitzte der Pyramide und Verantwortung lassen sich begrifflich gut gemeinsam abdecken. Philanthropie beschreibt, wofür ein Teil der erwirtschafteten Gewinne einer Unternehmung ausgegeben werden, während die Verantwortungswahrnehmung einer Unternehmung davon abhängig ist, wie diese Gewinne überhaupt erst entstanden sind. Philanthropische Ausgaben sind daher keinesfalls synonym und können auch kein Ersatz für verantwortliches Handeln sein. Ein Beispiel mag dies verdeutlichen. Ein Unternehmen ermöglicht durch finanzielle Zuwendungen die Europatournee eines Orchesters aus einem Entwicklungsland, während die gleiche Unternehmung im Herkunftsland des Orchesters

[1] *Carroll, Archie B.: The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, Business Horizons, July-August 1991 http://www.cbe.wwu.edu/dunn/rprnts.pyramidofcsr.pdf*

ihren Arbeitern Arbeitsschutzmaßnahmen zuteilwerden lässt, die in Europa gesetzlicher Standard und somit eine Compliance Frage sind. In dem Herkunftsland des Orchesters sind Arbeitsschutzgesetze allerdings nicht so weit entwickelt und daher stellt dies eine freiwillige Übererfüllung gesetzlicher Vorschriften dar. Ein verantwortungsvolles Abwägen hat das Management zu der Einsicht geführt, dass Arbeitsbedingungen, die für einen Europäer gefährlich sind, die gleichen Risiken für jeden anderen Menschen haben und daher egal wo auf der Welt zu vermeiden sind. Und was hat das nun mit dem Orchester, oder aber allgemein gesagt mit philanthropischen Ausgaben zu tun? Sehr wenig und genau das ist der Punkt. Egal wie großzügig philanthropische Ausgaben auch ausfallen mögen, sie können die Unternehmung nicht davon befreien, dass die wirklichen CSR Fragen nur mit Blick auf das Kerngeschäft beantwortet werden können.

Philanthropische Aktivitäten sind dabei durchaus wünschenswert, allerdings haben sie nur kaum bis gar keine Aussagekraft über die Verantwortungswahrnehmung eines Unternehmens, da corporate philanthropie nur Aussagen über die Verwendung bestehender Gewinne macht aber nichts darüber zu sagen vermag, wie diese Gewinne überhaupt erst erwirtschaftet wurden.

Verantwortungsfragen müssen also als integrierter Bestandteil des Kerngeschäftes einer jeden Unternehmung begriffen werden. Natürlich erwarten wir, das Unternehmen sich an geltendes Recht halten und natürlich freuen wir uns, wenn sich Unternehmen, denen es wirtschaftlich gut geht, großzügige zeigen. Die Frage aber, ob eine Unternehmung ein glaubwürdiges CSR Engagement entwickelt hat, zeigt sich erst dann, wenn man das Augenmerk auf die Mittel und Methoden der Gewinnerwirtschaftung im Kerngeschäft selbst wendet.

Die Problematik eines instrumentellen CSR Verständnisses

Auf der Grundlage eines CSR Begriffs der klar im Kerngeschäft einer Unternehmung angesiedelt ist und Compliance als Vorbedingung und Philanthropie als willkommene Ergänzung betrachtet, komme ich nun zurück auf die eingangs erwähnte instrumentelle Logik, die als Begründungsmuster für CSR Engagements von Unternehmen häufig Anwendung findet.

Dabei lässt sich eines der Hauptprobleme durch zwei, widersprüchliche Antworten auf die einfache Frage „warum CSR?“ offen legen. Auf der deskriptiven, beobachteten Ebene steht die Frage: Warum eigentlich kann man beobachten, dass immer mehr Unternehmen immer mehr CSR Aktivitäten entfalten? Als Antwort findet man oft: Weil es gut für das Geschäft ist, weil es langfristig Gewinne steigert. CSR wird also als Mittel betrachtet, als Instrument genutzt, um einem anderen Zweck zu dienen, als der Förderung von verantwortlichem unternehmerischen Handeln; einem anderen Zweck als dem, dem es eigentlich dienen soll und dem es vorgibt dienlich zu sein.

Auf der argumentativ begründbaren, normativen Ebene hingegen, also der Frage warum Unternehmen CSR Aktivitäten entfalten sollten, fällt die Antwort dahingehend aus, dass es einen berechtigten gesellschaftlichen Anspruch darauf gibt, dass sich Unternehmen in ihrem sozialen und natürlichen Umfeld nicht nur gesetzeskonform, sondern eben gerade dort, wo es gilt mit Ermessensspielräumen verantwortlich umzugehen, anständig verhalten und sich mit gesellschaftlichen Bedürfnissen und Erwartungen konstruktiv auseinandersetzten.

Ein instrumentelles CSR Verständnis, ein solches, dass CSR Aktivitäten als Mittel zur Gewinnsteigerung begreift, stellt unternehmerische Verantwortungsübernahme also in eine Abhängigkeit zu der erwarteten Auswirkung auf den Unternehmensgewinn. Die Konsequenz ist, dass CSR Engagements nicht aufgrund ihrer Argumentativen Kraft gewichtet werden, sondern aufgrund von Kosten-Nutzen Abwägungen.

Und genau hierin liegt die Schwierigkeit, denn wenn ein ethisch fragwürdiges Vorgehen erwarten lässt, dass Reputationsschäden entstehen, Mitarbeiter Anstoß nehmen, oder Kunden ihre Loyalität entziehen könnten, wird sich ein Unternehmen, basierend auf dem Business Case für ein verantwortliches Vorgehen, dafür entscheiden, notwendige Investitionen zu tätigen, um höhere Kosten die aus Untätigkeit erwachsen würden zu vermeiden.

In Situationen aber, in denen aus ethisch fragwürdigen Handlungsoptionen keine Zusatzkosten zu erwarten sind, besteht die Gefahr, dass Investitionen in einen verantwortungsvollen Umgang mit der Situation als unnötig betrachtet und verworfen werden.

Die Konsequenz ist, dass eine solche Sichtweise auf CSR, die im Grundsatz darin besteht verantwortliches Handeln aufgrund von seiner geschäftsfördernden Wirkung gutzuheißen, Gefahr läuft, sich dem Recht des Stärkeren zu unterwerfen. Denn nur wenn eine unverantwortliche Handlung einen Akteur auf das Spielfeld bringt, der die Macht hat, der Unternehmung Kosten aufzubürden, die höher sind, als die Zusatzkosten einer verantwortungsvollen Handlungsalternative, ist verantwortungsvolles Handeln, streng ökonomisch betrachtet, zu bevorzugen.

Ein instrumentelles CSR Verständnis kann also dazu führen, dass der Maßstab dafür, was für Mensch und Umwelt als vertretbar gilt, nicht in der ethischen Kategorie von Verantwortungswahrnehmung argumentativ bestimmt wird, sondern in der Kategorie von ökonomischem Kalkül im Kontext vermuteter Durchsetzbarkeit.

Ein Paradigmenwechsel ist notwendig

Welches sind also die gedanklichen Fundamente für eine Abkehr von der instrumentellen Logik hin zu einer Integration von gesellschaftlichen Verantwortungsfragen in das Kerngeschäft?

Wenn man die Rolle die privatwirtschaftlichen Akteuren in der Gesellschaft zugeschrieben wird betrachtet, findet man die Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen, oder aber die Schaffung von Arbeitsplätzen und damit sinnstiftende Tätigkeiten und materielle Lebensgrundlagen und vieles mehr was die eminent wichtige und positive Rolle von gesunden Firmen in unserer Gesellschaft unterstreicht.

Was man hingegen nicht finden kann, sind schlüssige Argumente, die die gesellschaftliche Rolle von privatwirtschaftlichen Akteuren auf das Erzeugen maximaler Gewinne reduzieren und diese zum Selbstzweck erheben. In der Realität ist dies jedoch häufig anzutreffen und führt zu Unternehmen, die in ihrem Selbstverständnis nicht mehr zum Ziel haben, Güter oder Dienstleistungen herzustellen und um dies bestmöglichst tun zu können, auf finanziell gesunden Füßen stehen wollen. Nein, vielmehr wird das Erzeugen höchstmöglicher Gewinne zum Ziel an sich erklärt und um dieses Ziel zu erreichen müssen Güter oder Dienstleistungen erstellt werden die kaufkräftige Abnehmer finden. Die zugrundeliegende Rationalität wird also auf den Kopf gestellt. Mittel und Zweck werden vertauscht und die von mir kritisierte instrumentelle Logik bei CSR Aktivitäten ist eine direkte Konsequenz aus dieser Verkehrung.

Die Schlussfolgerung für CSR Engagements besteht nun darin, dass ein argumentativ begründetes, im Kerngeschäft der Unternehmung integriertes CSR Verständnis nur in solchen Unternehmen wirklich Platz greifen kann, die sich von diesem Fehlschluss befreien und zu einem gedanklichen Fundament (zurück)finden, in dem Gewinne als notwendiges Mittel betrachtet werden, um dem eigentlichen Unternehmenszweck zu dienen, der darin besteht, im Einklang mit gesellschaftlichen Bedürfnissen und Erwartungen Güter und Dienstleistungen zu erstellen.

Ich will dies deutlich betonen: Gewinne sind notwendig, ohne sie ist keine Unternehmung überlebensfähig. Gewinne sind aber für ein Unternehmen wie das Atmen für den Menschen. Wir alle müssen atmen um leben zu können und wenn wir reichlich und gute Luft zur Verfügung haben, leben wir länger und gesünder. Aber wer will schon das permanente Hyperventilieren zu seinem Lebenszweck erklären?

Unternehmen, die es schaffen aktive Verantwortungsübernahme erfolgreich im Kerngeschäft zu verankern, handeln meist aus der ethisch motivierten Überzeugung heraus, dass die Gesellschaft in der sie ihre unternehmerischen Aktivitäten entfalten einen Anspruch darauf hat, dass sich Unternehmen, respektvoll gegenüber gesamtgesellschaftlichen Interessen Verhalten. Bei natürlich auftretenden Konflikten kommt dann nicht das Recht des stärkeren, sondern das bessere Argument zum Tragen. Und solche Unternehmen, die um öffentliche Legitimierung ihrer Aktivitäten bemüht sind, gibt es immer mehr.

In einem kürzlich erschienen Buch (von Kimakowitz, E. et al (Hrsg.), Humanistic Management in Practise, Palgrave Macmillan 2011) haben wir Fallstudien von eben solchen Unternehmen zusammengetragen, die frei von einer selbstzweckhaften Überhöhung des Gewinnstrebens handeln und dennoch kerngesunde Marktakteure sind.

Gesunde finanzielle Resultate erhalten solche Unternehmen gleichsam als willkommenen Sekundäreffekt einer glaubwürdigen, argumentativ begründbaren und ethisch fundierten gesellschaftlichen Verantwortungsübernahme. Sie werden mit motivierten und innovationsstarken Mitarbeitern, zuverlässigen Lieferanten, loyalen Kunden, wohlwollenden zivilgesellschaftlichen Stakeholdern und vertrauensvollen Beziehungen zu Regulierungsbehörden entlohnt. All diese Personengruppen, die für den wirtschaftlichen Erfolg einer Unternehmung so wichtig sind, würden sich weniger wohlwollend, weniger kooperativ verhalten, wenn sie zu dem Schluss kämen, dass in der gesellschaftlichen Verantwortungsperspektive der Unternehmung eine instrumentelle Logik zum Tragen kommt. Dann nämlich müssten sie alle erkennen, dass sie nicht aufgrund ihrer legitimen Ansprüche respektvoll behandelt werden, sondern einem Zweck dienen sollen, der ihrem eigentlichen Anliegen fremd ist.

Es gibt also gute Gründe dafür, CSR Aktivitäten nicht einer instrumentellen Logik zu unterwerfen. Bei der Implementierung von CSR Engagements, die als ein integrativer Bestandteil der Unternehmens-DNA jenseits direkter Kosten-Nutzen Kalküle verstanden werden, ist aber viel Ambition gefragt.

Der Autor

Dr. Ernst von Kimakowitz

Dr. Ernst von Kimakowitz ist Geschäftsführer des Humanistic Management Center, einem Think and Action Tank der die Brücke zwischen Forschung, Lehre und Implementierung von CSR Themen schlägt. Er ist ein Mitbegründer des Humanistic Management Network, einem Netzwerk von Wissenschaftlern, Politikschaffenden und Unternehmensvertretern, die einen Paradigmenwechsel zu einer Humanistischen Wirtschaftsweise fördern und ist Mitherausgeber von Humanism in Business erschienen bei Cambridge University Press sowie der Humanism in Business Book Series die bei Palgrave Macmillan erscheint.

Humanistic Management Center

Von Kimakowitz lehrt an der Universität St Gallen, Schweiz und hat zahlreiche internationale Gastvorträge unter anderem am Stonehill College, Boston, der Universidad EAN, Bogotá und der Soka University Tokyo gehalten.

Nach einem MSc an der London School of Economics (LSE) war er fünf Jahre in einer Strategieberatung in London tätig, bevor er sich an der Universität St. Gallen seiner Dissertation widmete und mit einem preisgewürdigten PhD promoviert wurde.