

CS, CSR, CC – was ist was? Ein kleines Lexikon

Nachhaltiges Wirtschaften – Corporate Sustainability – bedeutet, das Kerngeschäft sowohl sozial und ökologisch verantwortlich als auch wirtschaftlich erfolgreich zu betreiben. Die Leistungen sind auf allen drei Feldern unter dem Strich dauerhaft zu steigern. Daher spricht die angelsächsische Finanzbranche von „Triple Bottom Line“. Es bedarf einer langfristigen Strategie sowie systematisch in alle operativen Firmenbereiche und Funktionen integrierter Management-, Steuerungs- und Kontrollsysteme.

Corporate Social Responsibility – die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen als Teil des nachhaltigen Wirtschaftens. Ursprünglich war in angloamerikanischen Ländern, wo der Staat relativ wenig soziale Sicherheit bietet, vorwiegend soziales Engagement gemeint. Inzwischen umfasst der Begriff ökologische Verantwortung ... Für die EU-Kommission umfasst Corporate Social Responsibility alle entsprechenden Leistungen im Kerngeschäft: Arbeitsbedingungen, Umweltschutz, Verbraucherschutz, integrierte Produktpolitik und sozial-ökologische Standards in der Zuliefererkette. Diese Interpretation entspricht nachhaltiger Firmenführung. In der Praxis verstehen Unternehmen darunter aber oft nur Einzelaspekte wie karitatives Engagement, Kultursponsoring oder bessere Arbeitsbedingungen.

Corporate Citizenship – Bürgerschaftliches Engagement, wie es viele Unternehmen seit Langem pflegen: Spenden, Sponsoring, Stiftungen. Auch die Förderung des freiwilligen gemeinnützigen Einsatzes der Beschäftigten gehört dazu.

Corporate Governance – gute und transparente Unternehmensführung. Es gibt Standards für Manager und Aufsichtsräte, um deren Arbeit überprüf- und vergleichbar zu machen.

„Kleines Lexikon“, Frankfurter Rundschau, 19. Januar 2007, S. 30 ■

WAS CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY WIRKLICH IST

Interview mit Prof. Dr. Peter Ulrich, St. Gallen

Mit Überlegungen zur Frage „Reicht es, Gutes zu tun mit dem, was man an Gewinnen erwirtschaftet hat oder muss man auch ethisch im Kerngeschäft handeln?“ gelingt es während des Evangelischen Kirchentags in Köln, eine große Halle mit über 1.000 Menschen zu füllen. **Prof. Dr. Peter Ulrich**, Leiter des Instituts für Wirtschaftsethik an der Universität St. Gallen*, gilt als wichtiger Gesprächspartner in diesen Fragen.

⚡ **Ethisches Verhalten – durch einen verantwortlichen Umgang mit der Umwelt, durch einen ehrlichen, menschlichen Umgang mit Kunden, durch ein verantwortliches, auf Vertrauen basierendes Miteinander im Unternehmen – schadet**

* Der Haupttext dieses Interviews erschien am 19. April 2007 in der Wirtschaftszeitung des Südkurier PRO:FIT. Die Fragen für den Südkurier stellte Karin Walz. Wir bedanken uns für die Abdruckgenehmigung.

niemanden, nutzt langfristig allen und lässt sich zudem gut „vermarkten“. Warum entscheiden sich trotzdem so viele Unternehmen und Führungskräfte dagegen?

Hätten Sie recht, so wäre die Berücksichtigung ethischer Gesichtspunkte überflüssig; was ethisch gut und richtig ist, würde sich automatisch auch wirtschaftlich auszahlen. Dieses metaphysische Urvertrauen in die „unsichtbare Hand“ des Marktes ist jedoch nicht die Lösung, sondern das Problem! Die Welt ist nicht so harmonisch. Das Wirtschaftsleben ist voller Wert- und Interessenkonflikte. Mit diesen in ausgewogener, gegenüber allen Betroffenen rechtfertigbarer Weise umzugehen, gehört heute zu den normalen Aufgaben guter Unternehmensführung.

7 Die Ehrlichen sind die Dummen – lautet ein altes Sprichwort. Mit Blick auf die Skandale in der Wirtschaft scheint sich dieser Spruch zu bestätigen.

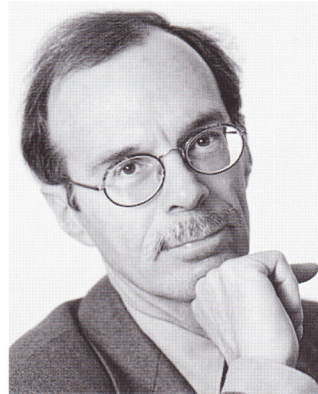
Ja, von sich aus kann der Markt nicht wissen, wofür er effizient sein soll; dafür braucht er klare ordnungspolitische Rahmenbedingungen. Sonst belohnt er die Skrupellosen, die mit unlauteren Methoden wie Umweltschädigung, Mitarbeiterausbeutung oder Bestechung Kostenvorteile erzielen, zulasten verantwortungsbewusster Unternehmer. Wer das begriffen hat und es mit Corporate Social Responsibility ernst meint, der engagiert sich aus wohlverstandem Eigeninteresse – eben nicht der Dumme sein zu wollen – für statt gegen anspruchsvolle, branchenweit geltende Standards guter Unternehmensführung. In einem fairen Leistungswettbewerb ist es durchaus möglich, nachhaltigen Unternehmenserfolg auf einem ethisch tragfähigen Geschäftsmodell aufzubauen. Dies ist der kluge Weg zur Synthese von Ethik und Erfolg.

7 Gibt es weitere Voraussetzungen dafür, dass die unehrlichen Wettbewerber längerfristig den Kürzeren ziehen?

Wichtig ist, dass auch die Bürgerinnen und Bürgern ihren Part übernehmen. Einerseits können sie dem Markt durch ihr Konsum- und Anlageverhalten Zeichen geben, und andererseits kann die kritische Öffentlichkeit auf die Privatwirtschaft stetigen Verantwortungsdruck ausüben. Dann wird es für die Unternehmen interessant, sich den guten Ruf einer glaubwürdigen, seriösen Firma und damit einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erarbeiten.

7 Wo sehen Sie die Ursachen für die zunehmende Entmoralisierung in den Vorstandsetagen von Konzernen?

Zum einen widerspiegelt das den Zeitgeist von Neoliberalismus und Shareholder-Value, mit dem die heutigen Topmanager groß geworden sind. Zum anderen sind mit der Globalisierung manche Unternehmen tendenziell zu „heimatlosen Gesel-



Dr. Peter Ulrich

Literaturhinweis:

Peter Ulrich

Integrative Wirtschaftsethik:

Grundlagen einer lebensdienlichen
Ökonomie

Haupt Verlag

4. Aufl. erscheint Anfang 2008

len“ geworden, die kaum mehr lokale Loyalität kennen und bei ihren Investitionsentscheidungen die infrage kommenden Standorte gegeneinander ausspielen. Mit dem Hebel des Auf- oder Abbaus von Arbeitsplätzen können sie die Kommunen und Staaten mehr oder weniger erpressen, ihnen betriebswirtschaftlich „günstige“ Bedingungen bieten, von großzügig interpretierten gesetzlichen Auflagen bis zu Subventionen. Ohne vermehrte ordnungspolitische Mitverantwortung der Privatwirtschaft lässt sich im „Standortwettbewerb“ die Gemeinwohldienlichkeit der wirtschaftlichen Entwicklung kaum mehr wiederherstellen. Das setzt Führungskräfte der Wirtschaft voraus, die diese Zusammenhänge verstehen und die alte Metaphysik des sich selbst regelnden Marktes endlich hinter sich lassen.

? Früher gab die Kirche den Menschen eine ethische Grundorientierung. In diesem Punkt ist ein Vakuum entstanden. Auch in der Schule ist die individuelle Leistung, der persönliche Erfolg oberste Maxime. Wo finden Nachwuchsführungskräfte heute eine ethische Orientierung?

Empirische Studien zeigen in der Tat, dass traditionelle christliche Maximen, etwa in Form der zehn Gebote, in den Teppichetagen der Wirtschaft kaum mehr eine Rolle spielen. Sie sind dafür aber auch zu unspezifisch. Was wir heute brauchen, ist eine professionelle Ethik für Manager/-innen. Zur Professionalität gehört nicht nur das strategische und instrumentelle Wissen, wie man ein Unternehmen zum Erfolg führt, sondern auch das wirtschaftsethische Orientierungswissen, nach welchen Grundsätzen das Unternehmen wohin geführt werden soll.

? Was sind für Sie die wichtigsten ethischen Grundsätze, nach denen eine Führungskraft in der Wirtschaft leben sollte?

Aus meiner Sicht ist das wichtigste Prinzip das der Integrität. Das heißt ja ganz wörtlich: ganz bleiben, also sein wirtschaftliches Erfolgsstreben nicht abspalten vom persönlichen Selbstverständnis als guter und verantwortlicher Bürger. Integrität ist das Gegenteil von purem Opportunismus. Wer integer ist, handelt konsequent entlang wohlüberlegter und erklärbarer Prinzipien der Fairness, Rücksichtnahme und Solidarität. Er will nicht einer bedingungs- und grenzenlosen privaten Vorteils- oder Gewinnmaximierung frönen und sich mit dem ideologischen Ladenhüter herausreden, die „unsichtbare Hand“ des Marktes Sorge von selbst dafür, dass das für alle gut sei. Wer heute noch immer so redet und handelt, macht sich als Unternehmer vor aufgeklärten Bürgerinnen und Bürgern unglaublich, und das ist gut so.

? Warum denken so viele, CSR sei vor allem das, was Sie „Spendenethik post festum“ nennen und sind damit zufrieden?

Das spendenethische Konzept erlaubt es einer Unternehmensführung scheinbar, am alten Prinzip der Gewinnmaximierung festzuhalten, ja dieses sogar zu rechtfertigen. Denn je größer der gebackene Gewinnkuchen ist, umso mehr Kuchenstücke lassen sich danach ja für gute Zwecke verteilen. Das unternehmensethische Problem guter Unternehmensführung wird so massiv verkürzt: Nicht die Art und Weise der Gewinnerzielung, sondern erst die Gewinnverwendung wird ein Stück weit für humanitäre und gesellschaftliche Anliegen geöffnet. An der Fiktion, das „Gewinnprinzip“ sei ethisch neutral und es bedürfe keiner Reflexion und Selbstbegrenzung der unternehmerischen Gewinnorientierung, wird bei solcher bloß karitativer Unternehmensethik festgehalten.

❓ **Warum haben Sie das auf dem Evangelischen Kirchentag in Köln 2007 so vehement kritisiert?**

Gegen großzügige Spendenbereitschaft derjenigen, denen es – ob als Privatpersonen oder Unternehmen – gut geht, ist selbstverständlich nichts einzuwenden. Doch es gibt hier zwei fragwürdige Zusammenhänge zu beachten. Zum einen fällt auf, dass ausgerechnet jene Branchen, die Schwierigkeiten haben, ihr Geschäftsmodell – also die Produkte und Marketingmethoden, mit denen sie Geld verdienen – zu rechtfertigen, statistisch mit besonders hohen Vergabungen glänzen. Oder ist es etwa Zufall, dass beispielsweise die Zigarettenindustrie da ganz an der Spitze steht? Dahinter steht bewusst oder unbewusst die Absicht, von der zentralen geschäftsethischen Problematik abzulenken. Eine solche gesplattene Strategie verhindert letztlich geradezu einen integrativen Lösungsansatz, der am Geschäftsmodell selbst ansetzen müsste; die entscheidende Frage nach den ethischen Voraussetzungen einer legitimen und lebenspraktisch sinnvollen Geschäftsstrategie bleibt sonst ausgeblendet. Zum Zweiten lässt sich darüber hinaus bezweifeln, ob das zunehmende Angewiesensein nicht gewinnbringender, ideeller und sozialer Engagements jeder Art, ja sogar staatlicher Infrastrukturen wie des Bildungswesens, auf die Bereitschaft der Privatwirtschaft zu „Corporate Giving“ gesellschaftlich wünschbar ist. Hier droht eine Art neofeudale Entwicklung zurück zur Abhängigkeit der Gesellschaft von der Gunst der (Geld-)Mächtigen, wie sie einer modernen, freiheitlich-demokratischen Gesellschaft nicht angemessen ist.

❓ **Welchen Weg beschreitet Ihr Institut, um Ethik und Wirtschaft nicht als sich ausschließende Gegensätze, sondern als sich gegenseitig fördernde Pole zu kommunizieren?**

Am Institut für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen haben wir den Ansatz einer „integrativen Wirtschaftsethik“ entwickelt, die den Gedanken der Integrität

von Grund auf im ökonomischen und unternehmerischen Denken zu verankern sucht. Ethik ist dann nicht nur ein äußeres Korrektiv gegen zu viel ökonomische Rationalität im üblichen Sinn, sondern die Grundlage für mehr ökonomische Vernunft im umfassenden Sinn lebensdienlichen Wirtschaftens.

Zum Weiterlesen



Gängige Mythen der Marktlogik zu entzaubern, tritt Professor Peter Ulrich in seinen Buchveröffentlichungen an. Der Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik an der Universität St. Gallen hat etwas gegen Denkverbote und die scheinbar feststehenden Standards der globalisierten Wirtschaft. Zu diesen gehört beispielsweise, dass ein prosperierender Markt den Wohlstand aller steigert. Oder dass die Sachzwänge des marktwirtschaftlichen Wettbewerbs, wie beispielsweise Standortvorteile oder Niedriglöhne, nun mal gegebene Spielregeln sind.

Gegen solche Sachzwänge setzt der Wirtschaftswissenschaftler nicht weniger als den freien Willen aller Akteure am Markt, ihre Fähigkeit Fragen zu stellen und sich selbst ethisch verantwortete Antworten darauf zu geben. Die Leitfragen einer „zivilisierten Marktwirtschaft“ sind: Wie viel ist uns die Steigerung des Konsums wert? Welche Werte wollen wir schaffen und wie viel Leistungsbereitschaft dafür aufbringen? Was ist mit jenen, die dem Druck einer globalisierten Arbeitswelt nicht gewachsen sind?

Es gilt, so Peter Ulrich, einen Standpunkt zu finden und im Anschluss daran einen Lebensentwurf zu entwickeln – dies ist die Aufgabe, die jeden einzelnen als wirtschaftlich handelndes Subjekt ebenso betrifft wie Unternehmen, Firmen, Branchen als handelnde Organisationen. Es geht, so der Professor für Wirtschaftsethik, um eine Neuorientierung, hin zu einer ethisch begründeten Wirtschaftsweise. Vermeintliche Marktgesetze werden in der „wirtschaftsethischen Orientierung“ durch Ulrich radikal in Frage gestellt, eine Neuorientierung vorgedacht. Sie kann nur aus der Mitte der Gesellschaft selbst kommen und in Diskussionen und Auseinandersetzungen wachsen. Diese notwendige gesellschaftliche Debatte betrifft – in Kapitel fünf – auch die Frage des Corporate Social Responsibility. Wie wird ein Unternehmen ein guter Bürger? Was unterscheidet pressetaugliche Schaumschlägerei in Sachen CSR von echter Unternehmensethik? Wie sehen beispielhafte innerbetriebliche Lernprozesse aus?

Die kleine Wirtschaftsbürgerkunde, die dabei in ganz unakademischer Form entstanden ist, basiert auf einer sechsteiligen öffentlichen Vorlesung, gehalten an der Universität St. Gallen.

Peter Ulrich: Zivilisierte Marktwirtschaft. Eine wirtschaftsethische Orientierung. Herder Taschenbuch, 2. Aufl. 2005 ■