

„Der ehrbare Kaufmann“ und „Creating Shared Value“.

Eine Kritik im Lichte der aktuellen CSR-Diskussion

Thomas Beschorner und Thomas Hajduk

1 Einleitung

Greenwashing, Gutmenschentum, Gewinnbremse – noch immer lösen Begriffe wie Unternehmensethik, Corporate Citizenship, Unternehmensverantwortung oder Corporate Social Responsibility (CSR) reflexhaft Abwehrreaktionen aus. Das Misstrauen beruht meist auf der Unkenntnis, was genau sich hinter diesen im Zuge ihres Mainstreamings inflationär gebrauchten Begriffen eigentlich verbirgt. In der Tat kann man ein wahres Begriffswirrwarr in der aktuellen Diskussion ausmachen, bei der sich zu den genannten Termini beispielsweise noch Begriffe wie Sustainable Management, Tripple-Bottom-Line, oder Ethik-Management hinzugesellen.

Die Begriffsvielfalt ist aus unserer Sicht ein Kennzeichen für die noch geringe Reife der Diskussion. Sie drückt damit zum einen sachliche Suchbewegungen in einem jungen Forschungs- und Praxisfeld aus, die man auch in anderen emergierenden Bereichen beobachten kann.

Im Bereich der Unternehmensverantwortung tritt zum anderen eine weitere Facette von Begriffsbestimmungen recht deutlich zu Tage, die weniger eine sachliche Komponente von Problemerkörterungen oder -lösungen betreffen, sondern vielmehr ideologischer Natur sind. Wir meinen damit nicht nur den „Kampf um Anerkennung“ verschiedener wissenschaftlicher Schulen oder Paradigmen. Wir meinen damit auch hintergründige politische Agenden – gleichgültig aus welchem politischen Spektrum – die in einen Prozess der Deutungsbestimmung einfließen.

Sowohl über Deutungen durch sachliche Suchprozesse als auch über Deutungen von politischen Ideen entscheidet sich, was Bedeutung hat. Dieses Zusammenspiel macht es nicht einfacher Rhetorik von Substanz zu unterscheiden und sich im babylonischen Stimmgewirr zurechtzufinden. Vorurteile und Meinungen haben hier leichtes Spiel.

Dieser Zusammenhang mag auch ein Grund dafür sein, dass immer wieder neue Begriffe in die Diskussion geworfen werden: Das Ergebnis solcher Neuschöpfungen sind Ausdrücke wie „ehrbarer Kaufmann“ oder „Creating Shared Value“, die sich in Wissenschaft und Praxis verbreiten und als bessere Alternativen zu CSR gepriesen werden. Dass neue Begriffe das zugrunde liegende Problem der Bedeutungsvielfalt nicht lösen, sondern eher verschärfen, ist eine unmittelbare Folge des Phänomens. Das eigentliche Problem der CSR-Gegenentwürfe liegt aber an anderer Stelle: Mit dem neuen sprachli-

chen Gewand versprechen die Autoren auch ein substanziell besseres Konzept von Unternehmensverantwortung, das sie aber nicht einlösen.

In diesem Beitrag wollen wir an zwei aktuellen und prominenten Gegenentwürfen zu CSR die konzeptionellen und praktischen Probleme aufzeigen, die mit den jeweiligen Begriffen einhergehen. Es handelt sich um den „ehrbaren Kaufmann“¹ (Abschnitt 2) und „Shared Value“² (Abschnitt 3), beides Konzepte, die sich in der unternehmensethischen Diskussion zunehmender Beliebtheit erfreuen.

Bei der kritischen Betrachtung dieser Konzepte geht es uns nicht um akademische Begriffsklauberei oder eine Kritik um der Kritik willen, sondern um die Frage, welches Verständnis von Unternehmensverantwortung jeweils zugrunde liegt und was dies für die Praxis bedeutet. Dabei wollen wir zeigen, dass der „ehrbare Kaufmann“ vor allem für einen individualistisch verkürzten Ansatz steht, der sich auf eine konstruierte Tradition von Tugenden zurückzieht und diese gegen Forderungen nach einem modernen CSR-Management in Stellung bringt. „Shared Value“ auf der anderen Seite veranschaulicht einen funktionalistischen Ansatz, der zwar die Notwendigkeit einer zeitgemäßen Unternehmensverantwortung akzeptiert, aber eine „Weiterentwicklung“ des Konzepts mit solchen Ideen propagiert, die kompatibel mit dem ökonomischen Mainstream – und damit einigen normativ fragwürdigen Prämissen – sind. In ihrer einseitigen Sicht auf CSR ignorieren beide Konzepte wichtige Aspekte eines modernen Verständnisses von Unternehmensverantwortung, auf die wir in den abschließenden Bemerkungen eingehen werden (Abschnitt 4).

2 Der ehrbare Kaufmann: Sehnsucht nach dem besseren Menschen

Als die Firma Lehman Brothers im September 2008 Insolvenz anmeldete und damit zum Symbol einer weltweiten Finanzkrise wurde, geriet Vertrauen zur Mangelware und der Kreditverkehr kam zum Erliegen. Die Banken trauten bei ihrer Risikoeinschätzung weder einander noch den Ratingagenturen. Die Staaten bzw. deren Zentralbanken mussten als Kreditgeber letzter Instanz eingreifen, um ein für den Geschäftsverkehr notwendiges Minimum an Vertrauen wiederherzustellen. Doch auch die Retter gerieten in eine Krise, die neben anderen Gründen das Vertrauen betraf. Die Staatsschulden- bzw. Eurokrise hatte nicht zuletzt damit zu tun, dass Regierungen die Höhe der Staatsschulden verschwiegen oder aktiv verschleierten und damit das Vertrauen der Anleger verspielten. Von dem Strudel des schwindenden Vertrauens wurde zuletzt auch die Wirtschaft erfasst. Zwar verzeichnet das Edelman Trust Barometer seit der Finanzkrise einen kontinuierlichen Anstieg des globalen Vertrauens in Unternehmen – laut jüngsten Zahlen trauen sich 58 Prozent der in 20 Ländern Befragten Unternehmen zu, das Richtige zu tun³. Dies bedeutet allerdings auch, dass knapp vier von zehn Bürgern Unternehmen nicht bzw. misstrauen.

¹ Schwalbach/Klink 2012.

² Porter/Kramer 2011; für eine deutschsprachige Zusammenfassung des „Shared Value“-Konzepts siehe auch Porter/Kramer 2012.

³ Edelman 2013: 8.

Diese Beispiele zeigen, dass Vertrauen wichtig für die Gesellschaft ist. Und was für die Gesellschaft wichtig ist, muss auch für Unternehmen Relevanz besitzen und tut es auch. Vertrauen ist gut. Es ist essentiell für die Beziehungen zwischen Menschen im täglichen Miteinander ebenso wie für Organisationen und die Gesellschaft insgesamt. Der unternehmerische Kontext stellt hier keine Ausnahme dar. Im Gegenteil: Ökonomen sprechen gerne von „Vertrauen als wichtigem Gut“, einem Produktionsfaktor, aus dem Kooperationsvorteile entstehen können – und aus dessen Fehlen, wie obige Beispiele zeigen, Risiken für den Fortbestand der Organisation erwachsen können.

Die Metapher des „ehrbaren Kaufmanns“ greift diese Dimension auf. In festlichen Reden vor Honorationen oder Absolventen und kritischen Artikeln über den (Finanz-) Kapitalismus werden die vielen Tugenden dieser Figur gelobt: sie ist fleißig, ordentlich, ehrlich, sparsam, zuverlässig, demütig, gerecht und vertrauensvoll. Folgt man den Advokaten des „ehrbaren Kaufmanns“, so durchziehen diese und andere (Wirtschafts-)Tugenden, gepaart mit Bildung und wirtschaftlichem Fachwissen, die Menschheitsgeschichte von der Antike bis in die Moderne.⁴ Seine Kontinuität über Jahrtausende hinweg verleihe dem Leitbild eine gleichsam zeitlose Gültigkeit.⁵ Auch für „heutige Führungskräfte [bietet es] eine Orientierungsfunktion für den unternehmerischen Alltag“⁶.

Beispiele für das Fortleben dieser Tradition sind zahlreich. In der Satzung der „Versammlung Eines Ehrbaren Kaufmanns zu Hamburg e.V.“, eines bereits vor knapp 500 Jahren gegründeten und heute über 1000 Mitglieder umfassenden Kaufmannsstandes, heißt es etwa, „dass im Rahmen der jeweils gültigen Gesetze die im Geschäftsverkehr allgemein anerkannten ethischen Grundsätze und das Prinzip von Treu und Glauben beachtet sowie Handlungen unterlassen werden, die mit dem Anspruch auf kaufmännisches Vertrauen nicht vereinbar sind“⁷. Ein anderes Beispiel für die aktuelle Verwendung des Leitbildes des „ehrbaren Kaufmanns“ ist die Position des Deutschen Industrie- und Handelskammertages – DIHK – (siehe Kasten), die ihre Mitglieder zur „Wahrung von Anstand und Sitte des ehrbaren Kaufmanns“ (§ 1 Abs. 1 IHKG) aufruft.

Der „ehrbare Kaufmann“ – Position des DIHK (o.J.):

„Der ‚ehrbare Kaufmann‘ ist ein Konzept, das nicht in leer laufenden Gesetzen und in diffusen Sonntagsreden abgehandelt werden darf. Es gilt, den ‚ehrbaren Kaufmann‘ wieder mit Leben zu füllen. Der DIHK engagiert sich diesbezüglich gegen unlauteren Wettbewerb und gegen Produkt- und Markenpiraterie, setzt sich für eine Verhinderung und Bekämpfung der Korruption ein und unterstützt kaufmännische Mediation und Schiedsgerichtsbarkeit. Der DIHK unterstützt grundsätzlich alle Bestrebungen, deren Ziel es ist, den ‚ehrbaren Kaufmann‘ zu fördern.

⁴ Schwalbach/Klink 2012: 222–229.

⁵ Wegman/Zeibig/Zielkens 2009: 3.

⁶ Schwalbach/Klink 2012: 230.

⁷ VEEK 2011: Artikel 2.IV.

Kritisch sind allerdings solche Aktivitäten zu betrachten, bei denen der ‚ehrbare Kaufmann‘ oder die ‚Corporate Social Responsibility (CSR)‘ lediglich Deckmantel für ein privates Gewinnstreben sind. Ebenfalls kritisch sind Bestrebungen des Gesetzgebers, gesetzliche Vorgaben für Verhaltensweisen zu machen, durch die sich Unternehmer im Wettbewerb durch freiwilliges besonderes soziales Engagement, Engagement für die Umwelt oder Ähnliches hervorheben wollen. Der Gesetzgeber soll zwar Handlungen, die dem Bild des ‚ehrbaren Kaufmanns‘ nicht entsprechen, durch Normen und deren strikte Anwendung verhindern. Er soll aber nicht gesetzlich vorschreiben, was einen ‚ehrbaren Kaufmann‘ positiv auszeichnet. Dies soll freiwillig bleiben.“

Oft wird von den Vertretern des „ehrbaren Kaufmanns“ gefordert, dieses Konzept in die Ausbildung künftiger Manager zu integrieren – und etwa im Rahmen eines Manager-Eids zu verfestigen. Der Vorschlag ist so konsensfähig wie einfach. Es steckt darin die Sehnsucht nach besseren, tugendhafteren Menschen. In der Wissenschaft spricht man hier von Individualethik, also dem „richtigen Tun“ einer Person in einer gegebenen Situation. Tatsächlich greift dieser individualethische Ansatz einige richtige Beobachtungen auf. Erstens finden wir schon rein empirisch – auch im Unternehmenskontext – (wertorientierte) Handlungen von Personen vor, die nicht strategisch kalkuliert sind, sondern idealtypisch auf der Grundlage einer (unbedingten) ethischen Werteentscheidung vollzogen werden. Diese zu erfassen, sie zur Kenntnis zu nehmen und gerade nicht als ein erweitertes Kalkül eines Homo oeconomicus zu modellieren, ist aus unserer Sicht wesentlich für das Verstehen von Organisationen. Zweitens, so weiß man aus der Neuen Institutionenökonomik, können aus individualethischen Handlungen Kostenvorteile für Unternehmen resultieren. Mitarbeiter, denen ich beispielsweise vertrauen kann, braucht man nicht mit kostspieligen Systemen zu überwachen, und es können Freiräume gegeben werden, die für Innovationsprozesse von zentraler Relevanz sind.

Doch gehen einige Anhänger des „ehrbaren Kaufmanns“ weiter als nur die Bedeutung personaler Tugenden für ein angemessenes Verständnis von Unternehmensethik herauszustreichen. Sie sehen in dieser Figur einen vollwertigen Ersatz für CSR. Er „braucht keinen Kodex guter Corporate Governance“⁸, so etwa Horst Albach, und leitet für die Betriebswirtschaftslehre daraus ab, dass es „Ethik“ oder „Verantwortung“ nicht bedarf, weil sie bereits auf ethischen Prinzipien beruhe. Ökonomisch kluges Management sei gleichbedeutend mit Ethik und daher lautet die Maxime für die Vertreter dieser Position: „Betriebswirtschaftslehre ohne Unternehmensethik!“⁹ Mit dieser Behauptung wird aber aus einem wohlfeilen Appell an das Gute im Menschen ein unternehmensethischer Freifahrtschein. Mit der – schwierigen! – Materie Unternehmensverantwortung muss man sich nicht weiter beschäftigen, sofern der „ehrbare Kaufmann“ als innerer Kompass fungiert. Besonders inhabergeführte kleine und mittlere Unternehmen sind damit aus der oft ungeliebten CSR-Debatte ausgeklammert: Bei diesen „heimlichen Helden“ könnte die mit CSR einhergehende Außensteuerung und Standardisierung eine verantwortungsvolle

⁸ Albach 2003: 40.

⁹ Albach 2005.

Unternehmensführung in das Gegenteil verkehren, weil sie die intrinsische Motivation untergrabe.¹⁰

Sieht man von dem rein rhetorischen Gebrauch des Begriffs „ehrbarer Kaufmann“ ab, lässt das Konzept zu viele Schwächen erkennen, um es ernsthaft als vollwertigen Ersatz für CSR annehmen zu können. Zunächst handelt es sich – zumindest mit Blick auf die *Diskussion* des Begriffs – um ein retrospektives Leitbild, das sich kaum auf die heutige (Geschäfts-)Welt übertragen lässt. Da wäre zunächst die Tatsache, dass der „ehrbare Kaufmann“ eigentlich Unternehmer auf eigene Rechnung ist. Mehr noch: er ist ein Eigentümer, der persönlich haftet. Obwohl inhabergeführte Unternehmen auch nach Einführung der beschränkten Haftung und Aktiengesellschaften eine wichtige Rolle spielen, so stellen sie heute nur eine Organisationsform wirtschaftlicher Aktivitäten dar. Das Gros der Wirtschaftssubjekte – vom Assistenten bis zur Vorstandsvorsitzenden – nimmt als Angestellte und Arbeiter am Wirtschaftsleben teil. Für sie hat das Leitbild des „ehrbaren Kaufmanns“ streng genommen keine Relevanz, denn historisch gesehen stellt die unselbstständige Beschäftigung eine Ausnahmerecheinung dar.

Abgesehen von solchen basalen Unterschieden zwischen gestern und heute, ist auch die inhaltliche Bedeutung des „ehrbaren Kaufmanns“ unklar. Seine Vertreter datieren den Begriff bis zu den spätmittelalterlichen Kaufleuten (und bisweilen noch weiter) zurück, die sich in einflussreichen Gilden organisierten und als Stand einen eigenen Ehrbegriff entwickelten.¹¹ In der italienischen Renaissance und der nordeuropäischen Hanse der Frühen Neuzeit erlebten die „ehrbaren Kaufleute“ ihre Blütezeit, die bis heute nachzuwirken scheint. Inwiefern aus den Lehrbüchern und Überlieferungen, die fast 700 Jahre alt sind, ein heute gültiges Leitbild (re-)konstruiert werden kann, ist zweifelhaft. Die erhaltenen, heute noch gern zitierten Quellen jener Zeit – wie die einleitenden Verse zum Handbuch „*Practica della Mercatura*“ (1340) – zeugen zuvörderst von dem Selbstverständnis ihrer Zeitgenossen und nicht viel mehr. Wer sie heute zitiert und zur Nachahmung empfiehlt, verrät vor allem etwas über die eigene Wahrnehmung statt vermeintlich zeitlose Universalismen zu verkünden.

Doch selbst wenn man von solchem historischen Kontext absieht, sind die gelobten Tugenden des „ehrbaren Kaufmanns“ nicht so eindeutig, wie es zunächst scheinen mag. Denn der „ehrbare Kaufmann“ agiert nicht selbstlos tugendhaft, sondern um seiner Ehre willen. Was darunter zu verstehen ist, hängt von der jeweiligen Zeit und dem Kontext ab. Heute, da Ehre nicht mehr primär an Standeszugehörigkeit und Beruf gebunden ist, bedeutet sie so viel wie „guter Ruf“ oder „Reputation“. Ausgestattet mit einem gewissen Pflichtbewusstsein und um der Reputation willen – d.h., aufgrund seiner inneren und äußeren Ehrbarkeit¹² – betrügt ein „ehrbarer Kaufmann“ nicht, hält sich an Verträge, und ist ein fairer und verlässlicher Partner. Es ist diese Triebfeder, die ihn motiviert, sich „anständig“ – also dem Stande entsprechend – zu verhalten, weil ansonsten der eigene soziale Status und damit das Geschäft in Gefahr gerät. Das aber sind weder

¹⁰ Brink 2013: 7.

¹¹ Schwalbach/Klink 2012: 222–229; Wegman/Zeibig/Zielkens 2009: 17–57.

¹² So die Unterscheidung bei Brink 2013: 4. Innere Ehrbarkeit entspricht dabei dem „persönlichen Gewissen“, die äußere Ehrbarkeit der „Achtungswürdigkeit durch die Gesellschaft“.

Kardinaltugenden (Gerechtigkeit, Mäßigung, Tapferkeit und Weisheit) noch Primärtugenden eines (republikanischen) pflichtbewussten Bürgers, sondern (sekundäre) Wirtschaftstugenden. Nach dieser Lesart ist der „ehrbare Kaufmann“ also nicht tugendhafter als der clevere Nutzenmaximierer, der weiß, dass Reputation Teil eines ökonomisch klugen Managements ist. Der „ehrbare Kaufmann“ ist damit liberaler „Bourgeois“, nicht jedoch ein republikanischer „Citoyen“¹³.

Was also lässt sich aus dem „ehrbaren Kaufmann“ anderes lernen als die Idee, dass Ethik auch schon immer etwas mit dem Individuum zu tun hatte? In einer Welt, die durch Globalisierung, Diversität, Wertepluralismus und neue (mediale) Interaktionsformen gekennzeichnet ist, reicht dies aber nicht aus. Im Gegenteil: Der „ehrbare Kaufmann“ vereinfacht die Komplexität dieser Welt, indem er sich ihr verschließt.

Im Bewusstsein seiner Ehre möchte er „an-ständig“ sein, und er sucht dafür die Zustimmung und die Meinung seiner Mitmenschen, besonders die seiner Standesgenossen. Dafür unterwirft er sich den informellen Normen und Erwartungen anderer, denn er möchte akzeptiert sein. Formale institutionelle Regeln oder einen „Kodex guter Corporate Governance“ braucht es nicht.

In der heutigen Unternehmenswelt ist das Verständnis des „ehrbaren Kaufmanns“ oft sehr eng mit einem spezifischen Typus von Unternehmensverantwortung verbunden: Man engagiert sich für soziale oder ökologische Belange in der Gesellschaft, indem man einen finanziellen oder materiellen Beitrag für wichtige Initiativen leistet. Unternehmen leisten damit zweifelsohne durch dieses Engagement einen wichtigen Beitrag für die Gesellschaft. Hinreichend ist dies nicht, weil damit lediglich die Frage der Gewinnverwendung angesprochen ist. Einer modernen Unternehmensverantwortung dagegen geht es nicht darum, wie die Gewinne ausgegeben, sondern wie die Gewinne erwirtschaftet werden. Sie ist integrativ angelegt.

Insgesamt hängt die Reputation von Unternehmen im 21. Jahrhundert nicht mehr von der wohlmeinenden Meinung weniger Standesgenossen bzw. Peers oder einer oben beschriebenen Spendenethik ab, sondern von multiplen Ansprüchen verschiedener gesellschaftlicher Akteure. Das Interesse dieser Akteure richtet sich dabei in besonderer und zunehmender Weise auf soziale und ökologische Aspekte unternehmerischen Handelns, und Unternehmen stehen damit vor der Herausforderung, diese Dimensionen in stärkerem Maße in ihrem Kerngeschäft zu berücksichtigen und zu integrieren. Dies hat sogleich weniger mit Akzeptanz, sondern vielmehr mit Legitimation zu tun. Mit anderen Worten geht es darum, nicht nur die Ansprüche der mächtigsten und lautesten Stakeholder, sondern auch die legitimen Forderungen marginalisierter Gruppen zu berücksichtigen und im Gegenzug so nicht lediglich Akzeptanz, sondern gesellschaftliche Legitimität zu gewinnen.¹⁴

Verkompliziert wird dieser Aspekt dadurch, dass ein Wertekanon, so denn überhaupt ein solcher in einheitlicher Form existiert, nicht nur regional orientiert ist, sondern sich vielmehr an den Gepflogenheiten der globalen *business community* und den Bedingungen

¹³ Dazu ausführlicher Beschorner/Schank 2012: 156ff.

¹⁴ In der Literatur wird hier zwischen „Stakeholdern“ und „Claimholdern“ unterschieden, vgl. Waxenberger/Spence 2003.

interkultureller Kooperation ausrichten muss. Dies gilt auch für deutsche Mittelständler, jene „hidden champions“¹⁵, deren Kunden und Geschäftspartner aus der ganzen Welt und nicht nur der Region kommen. Insofern verlangt Unternehmensverantwortung im 21. Jahrhundert in etwa das Gegenteil des heimeligen Ideals vom „ehrbaren Kaufmann“ – und das wissen viele Unternehmen auch.

Es lässt sich zusammenfassen, dass der „ehrbare Kaufmann“ zumindest als *Konzept* bisher keine ernsthafte Alternative zu CSR darstellt. Der individuelle Fokus auf die (Sekundär-) Tugenden des Unternehmers wird den Anforderungen der modernen Unternehmensumwelt nicht gerecht. Auf einem anderen Blatt steht die Praxis derjenigen Unternehmer, die sich als „ehrbare Kaufleute“ verstehen. Hier dürfte es den Typus des tief in regionalen Traditionen verwurzelten Patriarchen ebenso geben wie den des international ausgebildeten CEO, der die Führung eines Familienunternehmens übernommen hat – beide würden sich gegen die Zuschreibung „ehrbarer Kaufmann“ kaum wehren, darunter aber sehr unterschiedliche Verhaltensweisen verstehen. Eine kritische Überprüfung des *praktischen Selbstverständnisses* und *Handelns* des „ehrbaren Kaufmanns“ steht also noch aus. Doch auch sie wird nicht umhin kommen, sich mit den Grenzen eines rein individuellethischen Ansatzes auseinanderzusetzen. Mit Bertold Brecht lässt sich dies auf die Maxime zuspitzen, dass „der Mensch gut [ist], die Verhältnisse aber es nicht erlauben“. Genau hier, an den „Verhältnissen“ oder der systemischen Logik der Wertschöpfung, setzt das Konzept „Shared Value“ an.

3 Creating Shared Value: Fortführung des Mainstream mit anderen Mitteln

Nach Beiträgen zu „Corporate Philanthropy“¹⁶ und „Strategic CSR“¹⁷ melden Michael Porter und Mark Kramer sich erneut in der CSR-Diskussion zu Wort: Mit ihrem Konzept von „Creating Shared Value“ (CSV)¹⁸ wollen die beiden Management-Professoren nichts Geringeres als die Neuerfindung des Kapitalismus. An die Stelle eines verengten Managementverständnisses mit seiner Fixierung auf kurzfristigen Profiten wollen sie „Shared Value“ rücken und somit Unternehmen in die Gesellschaft (re-)integrieren. Das sind ungewohnte Töne zweier prominenter (amerikanischer) Managementtheoretiker, mit denen sie eine kontroverse Diskussion ausgelöst haben. Tatsächlich deutet CSV einige fortschrittliche Ideen an: Porter und Kramer betonen beispielsweise die möglichen positiven Beiträge von Unternehmen und lehnen ein bloß (Reputations-)Risiken vermeidendes, defensives Konzept ab. Vielmehr sollten Unternehmen ihre Fertigkeiten, Ressourcen und Managementfähigkeiten nutzen um gesellschaftlichen Fortschritt anzuführen¹⁹. Auch wenn dieses Verständnis von Unternehmen als proaktive Akteure schon länger bekannt

¹⁵ Simon 2012.

¹⁶ Porter/Kramer 2002.

¹⁷ Porter/Kramer 2006.

¹⁸ Porter/Kramer 2011.

¹⁹ Porter/Kramer 2011: 77.

ist²⁰, gehen Porter und Kramer in die richtige Richtung und weiter als ihre orthodoxeren Kollegen.

Das trifft auch für die Idee der Autoren zu, von „Bedürfnissen“ zu sprechen statt in den sonst üblichen Kategorien „Produkte“ und „Dienstleistungen“ zu denken, wenn es um neue Geschäftsideen geht. Diese Unterscheidung ist sowohl theoretisch als auch praktisch von großer Bedeutung für das Geschäftsmodell eines Unternehmens. Geht man etwa von einem Bedürfnis nach Mobilität aus, so wären die Herstellung und der Verkauf von Kraftfahrzeugen ein mögliches Mittel zum Zweck. Darüber hinaus lassen sich aber andere Produkte und Leistungen erwähnen, um Menschen Mobilität zu verkaufen: Aus Autobauern würden so Mobilitätsunternehmen, die neue Märkte erschließen (z.B. Car Sharing, Mobilitätspässe, etc.)²¹.

Können Porter und Kramer mit diesen zumindest angedeuteten Ideen noch positiv überraschen, zeigt sich in der ökonomischen Argumentation der Autoren die orthodoxe Prägung ihrer Zukunft. Nicht zufällig haben sie den Beitrag im Harvard Business Review veröffentlicht und auf die Leserschaft aus Betriebswirten und Managern ausgerichtet. Früh machen sie klar, dass CSV weder mit sperrigen normativen Begriffen wie Gerechtigkeit, Verantwortung oder Gemeinwohl noch mit den bekannten CSR-Debatten verbunden ist, sondern es um ein neues Verständnis von Wertschöpfung geht. Mit diesem begrifflichen Wandel von „Verantwortung“ (*Responsibility*) zu „Wertschöpfung“ (*Value*) gelingt es ihnen, einen bis dato skeptischen Mainstream anzusprechen, der wohl sonst weiterhin auf Distanz bliebe.²² Die von Porter, Kramer und der von ihnen mitgegründeten Unternehmensberatung Foundation Strategy Group gestartete „Shared Value Initiative“ lädt Unternehmen, Zivilgesellschaft und Politik ein, das Konzept in der Praxis umzusetzen.

Das Verdienst, CSR-Skeptiker für eine verantwortungsvolle Unternehmensführung zu sensibilisieren und zu gewinnen, erweist sich bei genauerer Betrachtung jedoch als hoch problematisch. Porter und Kramer bringen nämlich ihren CSV-Ansatz gegen einen längst überholten CSR-Begriff in Stellung, in dem sie CSR als rein philanthropische Tätigkeiten beschreiben, die vom Kerngeschäft des Unternehmens losgelöst sind, während CSV in das Kerngeschäft integriert sei.²³ Ein solch simples CSR-Verständnis vertritt heute aber so gut wie niemand mehr, weder in der Theorie noch der Praxis. Bei aller definitorischen Vielfalt im Feld besteht dennoch Konsens darüber, dass CSR kein Appendix zu unternehmerischen Tätigkeiten, sondern zentraler Bestandteil des Kerngeschäfts ist. In der Tat: Bei CSR geht es nicht darum, wie Profite ausgegeben, sondern wie sie erwirtschaftet werden.

Mit ihrer Kritik an CSR demonstrieren Porter und Kramer, wie begrenzt das Verständnis orthodoxer Betriebswirte von Unternehmensverantwortung noch immer ist. Hier hat sich seit Milton Friedmans berühmter Kritik von 1970, wonach CSR nichts weiter als Philanthropie auf Kosten der Shareholder sei, scheinbar nicht viel getan.²⁴

²⁰ Z.B. Matten/Crane 2005; Palazzo/Scherer 2007; Zadek 2001.

²¹ Beschorner/Hajduk 2013: 295.

²² Visser 2013.

²³ Porter/Kramer 2011: 76.

²⁴ Friedman 1970.

Auch in ihrer sonstigen Argumentation bleiben die Autoren in ihrem neoklassischen Paradigma gefangen. So ist die eindimensionale Profitmaximierung, die sie mit CSV eigentlich überwinden wollten, der normative Dreh- und Angelpunkt ihres Ansatzes. Profitmaximierung wird nicht nur empirisch vorausgesetzt – Unternehmen sind im Wettbewerb dazu gezwungen – sondern auch als moralisch gut angenommen. CSV bekräftigt diese normative Festlegung, indem Unternehmen weiterhin Profite machen und dabei „gesellschaftliche Bedürfnisse“ abdecken. Entscheidend bleibt aber das reine Profitmotiv; Bedürfnisse dienen lediglich als Mittel zum Zweck, indem Unternehmen einen Absatzmarkt erkennen, den Business Case kalkulieren und gewinnbringend investieren. Solche Unternehmen wären gute „Rechner“ im Sinne eines Homo oeconomicus; mit verantwortungsvollem, ethischem Verhalten hätte das aber wenig zu tun.²⁵

Anstelle des funktionalen CSV-Konzepts brauchen Unternehmen ein ethisches Leitbild, wonach sie sich nicht nur als ökonomische, sondern auch als gesellschaftliche Akteure begreifen. Dabei geht es um Aspekte wie die fundamentalen Unternehmenswerte oder den Beitrag zur Gesellschaft. Ein solches normatives Leitbild bildet die normative Grundlage, auf der Unternehmen verantwortungsvoll handeln können. Dies schließt Profitmaximierung nicht aus. Im Gegenteil: Die normative Grundlage verleiht Profiten erst ihre Legitimität. Diese Legitimität und der damit verbundene (Wieder-)Gewinn von gesellschaftlichem Vertrauen sind auch für die Neuerfindung des Kapitalismus erforderlich, die sich Porter und Kramer auf die Fahnen geschrieben haben. Es reicht dafür nicht, die alte Geschichte von ökonomischer Rationalität, Innovationen und Wachstum zu erzählen. Ein echter Paradigmenwechsel braucht mutigere Ideen und authentische Vorschläge, die dann auch eine Chance haben können, Unternehmen wieder als Teil der Gesellschaft zu sehen.

4 Fazit: Aspekte eines modernen CSR-Verständnisses

Konzepte wie der „ehrbare Kaufmann“ und CSV sind wegen der dargestellten Beschränkungen und Fehlstellen keine überzeugenden Gegenentwürfe zu CSR. Im Gegenteil: Sie fallen deutlich hinter eine sich zunehmend entwickelnde Diskussion zu einer modernen Unternehmensverantwortung zurück.

Was aber ist mit einer „modernen Unternehmensverantwortung“ gemeint? Zunächst einmal bedeutet dies, die vermeintliche Schwäche des CSR-Begriffs – die Offenheit und Vieldeutigkeit – als Stärke zu sehen. CSR ist die begriffliche Klammer für Diskurs und Praxis von Unternehmensverantwortung. Als solches ist der Begriff wie viele andere Grundbegriffe – etwa „Freiheit“, „Demokratie“ oder „Öffentlichkeit“ – dem (historischen) Wandel unterzogen²⁶ und bedarf der dialogischen (Neu-)Bestimmung. Bei CSR geht es also weniger um eine konkrete Definition, sondern die Reflexion verschiedener Vorstellungen von Unternehmensverantwortung sowie der empirisch prüfbar Unter-

²⁵ Wir haben CSV daher an anderer Stelle als „One-Trick Pony Approach“ charakterisiert; siehe Beschorner 2013.

²⁶ Brunner/Conze/Koselleck 2004.

nehmenspraxis. Aus unserer Sicht gehören zu einer so verstandenen CSR u.a. die folgenden Aspekte:

Es bedarf, *erstens*, institutioneller Regeln und Strukturen im Unternehmen ebenso wie in der Gesellschaft.²⁷ In einer freiheitlichen, weltoffenen Gesellschaft stößt die Individualethik, auf die der „ehrbare Kaufmann“ abzielt, an ihre Grenzen. Sie ist zu divers, um eine wie auch immer geartete Ehre zu begründen, noch können vor ihrem Hintergrund prädefinierte Tugenden als uneingeschränkt gültig angenommen werden. Die Individualethik ist daher unbedingt durch eine Institutionenethik zu ergänzen (nicht jedoch zu ersetzen). Diesen Institutionen, beispielsweise in Form eines Verhaltenskodexes oder eines weitergehenden Wertemanagementsystems, kommt dabei eine dreifache Funktion zu:

- sie entlastet das Individuum von permanenten moralischen Entscheidungssituationen, die jedes Individuum überfordern würden;
- klar definierte und transparente Regeln schützen vor Willkür eines Patriarchen, bei dem man prinzipiell nie weiß, wie es um seine Tugenden bestellt ist;
- sie signalisieren und kommunizieren nach innen und nach außen klar verlässliche Werte (z.B. über eine Unternehmensphilosophie).²⁸

Zweitens, rein funktionalistische und werte-entleerte Konzepte, wie bei CSV, sind weder normativ angemessen noch empirisch zutreffend. Wir finden in Unternehmen faktisch vielfältige Werteorientierungen, aus denen sich die Identität des jeweiligen Unternehmens maßgeblich bestimmt. Unternehmensverantwortung hat hier einerseits eine empirische Aufgabe zur Bestimmung dieser Werteorientierungen sowie andererseits eine reflexive Aufgabe im Sinne eines kritischen Hinterfragens des Faktischen in konstruktiver Absicht.

Die Umsetzung, das (Vor-)Leben von Werten im unternehmerischen Kontext ist dabei an Fähigkeiten geknüpft, die in der empirischen Analyse und der normativen Reflexion zu berücksichtigen sind:

- *Individuelle Fähigkeiten* wie etwa (selbst-)kritisches Denken, Verantwortungsgefühl und (fachliches) Wissen.
- *Organisationale Fähigkeiten* ermöglichen und fördern werteorientiertes Handeln, beispielsweise in Form von langfristigen Vergütungsmodellen, bewusstseinsschaffenden CSR-Programmen, Möglichkeiten Missstände offenlegen zu können (z.B. über „Whistle-Blowing-Systeme“) oder CSR als soziale und ökologische Meilensteine in Innovationsprozesse zu integrieren.
- *Sprachliche Fähigkeiten* zur Kommunikation für einen Dialog mit Anspruchsgruppen sind eine notwendige Voraussetzung zur Schaffung von Legitimität wirtschaftlichen Handelns. Der Begriff der „Verantwortung“ weist auf einen solchen Dialog hin, der über ein strategisches Stakeholdermanagement bzw. die bloße Beachtung wirkmächtiger Stakeholder hinausgeht.

²⁷ Wieland 1999.

²⁸ Gelbman/Baumgartner 2012; Lorentschitsch/Walker 2012 bzw. die aktualisierten Buchbeiträge in diesem Band.

Mit diesem letztgenannten Aspekt gehen, *drittens*, auch neue Rollen und Verantwortungen für Unternehmen einher. Unternehmen sind hier nicht nur Teil des Produktionssystems, sondern beteiligen sich an einem breiten Spektrum gesellschaftlicher Governance-Prozesse, bei dem es um Verteilung und Verwaltung öffentlicher Güter geht.²⁹ Markttransaktionen und Verhandlung sind ein möglicher Modus dieser Prozesse, der Unternehmen bereits vertraut ist. Es gibt aber auch andere Modi gesellschaftlicher Teilhabe, wie die Teilnahme an gesellschaftlichen Diskursen und deliberativen Prozessen. Das setzt sogleich eine neue Sprachfähigkeit auf einem noch recht unbekannten Terrain voraus.

Einen zunehmend wichtiger werdenden Bereich stellt in diesem Zusammenhang die (politische) Rolle von Unternehmen als gleichberechtigte Akteure in öffentlich-privaten Partnerschaften und bei ko-regulativen Initiativen dar, die sich immer häufiger in der Praxis beobachten lassen.³⁰ Insbesondere das Verhältnis von Unternehmen zu öffentlichen Akteuren verändert sich dadurch und wird komplexer.³¹ Neben der einseitigen Einhaltung von Gesetzen geht es nunmehr auch um gemeinsam getragene und verantwortete Aktivitäten, etwa bei der Schaffung und Implementierung von Soft Law.

Insgesamt ist dabei zu bedenken, dass Werte notwendig sind, die nicht nur regionale Bedeutung haben, sondern kulturübergreifend Geltung besitzen können, Werte für Weltwirtschaftsbürger. Internationale Leitlinien wie die ISO 26000 und (branchenspezifische) Beispiele unternehmerischer Selbstregulierung wie Responsible Care und die Business Social Compliance Initiative können mögliche Annäherungen sein. Neu ist diese Idee nicht. Schon im Mittelalter entwickelten Kaufleute ein Gewohnheitsrecht einschließlich eigener Gerichte, mit dem sie unabhängig von städtischer und fürstlicher Rechtsprechung ihre grenzüberschreitenden Geschäfte regelten. Diese Logik der so genannten „Lex Mercatoria“ hat im Gegensatz zum „ehrbaren Kaufmann“ bis heute überlebt.

5 Literatur

- Albach, H. (2003): Zurück zum ehrbaren Kaufmann – Zur Ökonomie der Habgier. In: WZB-Mitteilungen, Nr. 100, S. 37-40.
- Albach, H. (2005): Betriebswirtschaftslehre ohne Unternehmensethik! In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Vol. 75, Nr. 9, S. 809-831.
- Beschorner, T. (2013): Creating Shared Value. The One-Trick Pony Approach. In: Business Ethics Journal Review, Vol. 1, Nr. 17, S. 106-112.
- Beschorner, T.; Schank, C. (2012): CSR – zur Bürgerrolle und Verantwortung von Unternehmen. In: Schneider, A. u. Schmidpeter, R. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Berlin: Springer, S. 155-164.
- Beschorner, T.; Hajduk, T. (2013): From Body of Knowledge to Ways of Thinking: Theoretical Implications of Sector-specific CR in Europe. In: Beschorner, T. u.a. (Hrsg.): Corporate Responsibility in Europe: Government Involvement in Sector-specific Initiatives. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung, S. 285-298.
- Beschorner, T.; Hajduk, T.; Simeonov, S. (Hrsg.): Corporate Responsibility in Europe: Government Involvement in Sector-specific Initiatives. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.

²⁹ Coni-Zimmer/Rieth 2012.

³⁰ Beschorner/Hajduk/Simeonov 2013.

³¹ Schmiedeknecht/Wieland 2012.

- Brink, A. (2013): Die Wiedergeburt des Ehrbaren Kaufmanns. In: *forum wirtschaftsethik*, Nr. 2., S. 2-7.
- Brunner, O.; Conze, W.; Koselleck, R. (Hrsg.) (2004): *Geschichtliche Grundbegriffe*. Bd. 1-8. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Coni-Zimmer, M.; Rieth, L. (2012): CSR aus Perspektive der Governance-Forschung. In: Schneider, A. u. Schmidpeter, R. (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility*. Berlin: Springer, S. 709-730.
- Edelman (2013): 2013 Edelman Trust Barometer. Link: <http://de.slideshare.net/EdelmanInsights/global-deck-2013-edelman-trust-barometer-16086761> (zuletzt abgerufen am 28.10.2013).
- Friedman, M. (1970): The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. In: *The New York Times Magazine*, 13 September, S. 32-33, 122-126.
- Gelbman, U.; Baumgartner, R. J. (2012): Strategische Implementierung von CSR in KMU. In: Schneider, A. u. Schmidpeter, R. (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility*. Berlin: Springer, S. 285-298.
- Lorentsich, B.; Walker, T. (2012): Vom integrierten zum integrativen CSR-Managementansatz. In: Schneider, A. u. Schmidpeter, R. (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility*. Berlin: Springer, S. 299-316.
- Matten, D.; Crane, A. (2005): Corporate Citizenship: Towards an Extended Theoretical Conceptualization. In: *The Academy of Management Review*, Vol. 30, Nr. 1: S. 166-179.
- Palazzo, G.; Scherer, A. (2007): Toward a Political Conception of Corporate Responsibility: Business and Society Seen from a Habermasian Perspective. In: *The Academy of Management Review*, Vol. 32, Nr. 4, S. 1096-1120.
- Porter, M. E.; Kramer, M. R. (2002): The competitive advantage of corporate philanthropy. In: *Harvard Business Review*, Vol. 80, Nr. 12, S. 57-68.
- Porter, M. E.; Kramer, M. R. (2006): Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. In: *Harvard Business Review*, Vol. 84, Nr. 12, S. 78-91.
- Porter, M. E.; Kramer, M. R. (2011): Creating Shared Value. In: *Harvard Business Review*, Vol. 89, Nr. 1/2, S. 62-77.
- Porter, M. E.; Kramer, M. R. (2012): Shared Value: Die Brücke von Corporate Social Responsibility zu Corporate Strategy. In: Schneider, A. u. Schmidpeter, R. (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility*. Berlin: Springer, S. 137-153.
- Schmiedeknecht, M. H.; Wieland, J. (2012): ISO 26000, 7 Grundsätze, 6 Kernthemen. In: Schneider, A. u. Schmidpeter, R. (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility*. Berlin: Springer, S. 259-270.
- Schwalbach, J.; Klink, D. (2012): Der Ehrbare Kaufmann als individuelle Verantwortungskategorie der CSR-Forschung. In: Schneider, A. u. Schmidpeter, R. (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility*. Berlin: Springer, S. 219-240.
- Simon, H. (2012): *Hidden Champions – Aufbruch nach Globalia. Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer*. Frankfurt: Campus.
- Versammlung eines Ehrbaren Kaufmanns zu Hamburg e.V. (VEEK) (2011): *Satzung*. Link: http://www.veek-hamburg.de/wp-content/uploads/2011/08/Endfassung_Druckversion.pdf (zuletzt abgerufen am 28.10.2013).
- Visser, Wayne (2013): Creating shared value: Revolution or clever con? In: *Wayne Visser Blog Series*, 17 June 2013. Link: <http://www.waynevisser.com/blog/csv-revolution-or-clever-con> (zuletzt abgerufen am 28.10.2013).
- Waxenberger, B.; Spence, L. (2003): Reinterpretation of a Metaphor: From Stakes to Claims. In: *Strategic Change*, Vol. 12, Nr. 5, S. 239-249.
- Wegman, J.; Zeibig, D.; Zielkens, H. (2009): *Der ehrbare Kaufmann. Leistungsfaktor Vertrauen – Kostenfaktor Misstrauen*. Köln: Bank-Verlag Medien.
- Wieland, J. (1999): *Die Ethik der Governance*. Marburg: Metropolis.
- Zadek, S. (2001): *The Civil Corporation: The New Economy of Corporate Citizenship*. London: Routledge.