



Emanuel Rauter

**Corporate Social Responsibility
im Spannungsfeld zwischen individueller
und institutioneller Verantwortung**

Der Autor

Emanuel Rauter studierte zunächst Physik an der Technischen Universität München. Als Doktorand des Max Planck Instituts für Physik, München, verbrachte er drei Jahre am Europäischen Kernforschungszentrum CERN in Genf und wurde 2009 über ein Thema der Hochenergiephysik zum Dr. rer. nat. promoviert (Teilchenphysik, Studie zur Top Quark Massenmessung mit LHC Daten am ATLAS Detektor). Danach arbeitete er einige Jahre in einem mittelständischen Medizintechnikunternehmen; seit nunmehr zwei Jahren bereitet er sich darauf vor, in vierter Generation die Nachfolge in der Führung des Unternehmens seiner Familie anzutreten. Parallel absolvierte er ein berufsbegleitendes Masterstudium an der Zeppelin Universität in Friedrichshafen. In dessen Rahmen beschäftigte er sich mit dem Thema Unternehmensethik, wobei ihn besonders das Thema Verantwortung in Bezug auf Unternehmen und Unternehmer interessierte; er verfaßte in diesem Zusammenhang den vorliegenden Text.
Der Autor ist erreichbar unter: emanuel.rauter.csr@web.de

Das Maecenata Institut

Das **Maecenata Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin** wurde 1997 als unabhängige wissenschaftliche Einrichtung gegründet. Das Institut hat die Aufgabe, das Wissen über und das Verständnis für die Zivilgesellschaft und den sogenannten Dritten Sektor mit den Themenfeldern Bürgerschaftliches Engagement, Stiftungs- und Spendenwesen durch Forschung, akademische Lehre, Dokumentation und Information sowie den Austausch zwischen Wissenschaft, Politik und Praxis zu fördern. Das Institut versteht sich als unabhängiger Think Tank.

Das Institut ist eine nicht rechtsfähige Einrichtung der Maecenata Stiftung (München) und hat seinen Arbeitssitz in Berlin. Seit 2004 ist das Institut durch Vertrag in der Form eines An-Instituts an die Humboldt-Universität zu Berlin (Philosophische Fakultät III, Institut für Sozialwissenschaften) angegliedert.

Weitere Informationen unter: www.institut.maecenata.eu

Die Reihe Opuscula

Die Reihe **Opuscula** wird seit 2000 vom Maecenata Institut herausgegeben. Veröffentlicht werden kleinere Untersuchungen und Forschungsarbeiten sowie Arbeitsberichte aus Projekten des Instituts. Nach der Umstellung der Publikationsstruktur des Maecenata Instituts in 2008, ist die Reihe *Opuscula* neben dem im Verlag Lucius&Lucius erscheinenden *Maecenata Schriften*, ein wichtiger Publikationsweg des Instituts. Die Registrierung dieser in elektronischer Form erscheinenden Reihe unter der ISSN 1868-1840, sowie die Vergabe von Einzelkennungen (URNs) durch die Deutsche Nationalbibliothek sorgen für eine beständige Verfügbarkeit. Eine Übersicht der neuesten Exemplare erhalten Sie auf der letzten Seite jeder Ausgabe.

Die gesamte Reihe *Opuscula* finden Sie zum kostenlosen Download unter:
<http://www.opuscula.maecenata.eu>

Impressum

Herausgeber

MAECENATA Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin,
Wilhelmstr. 67, D- 10117 Berlin,
Tel: +49-30-28 38 79 09,
Fax: +49-30-28 38 79 10,

E-Mail: mi@maecenata.eu

Website: www.maecenata.eu

Redaktion: Christian Schreier

ISSN (Web) 1868-1840

URN: urn:nbn:de:0243-112013op678



Alle Rechte vorbehalten! Nachdruck nur mit Genehmigung des Herausgebers.
Dieses Werk bzw. Inhalt steht unter einer [Creative Commons 3.0 Deutschland Lizenz](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/de/).
Die Beiträge geben ausschließlich die Meinung der Verfasserin bzw. des Verfassers wieder.

Haftungsausschluss: Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernimmt das Maecenata Institut keine Haftung für die Inhalte externer Links.
Für den Inhalt verlinkter Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Maecenata Institut, Berlin 2013

Inhalt

1. Einleitende Gedanken	4
2. Korporative Verantwortung im Spannungsfeld zwischen Individual- und Institutionenethik	9
2.1 Herkunft und Entwicklung des Begriffes Corporate Social Responsibility.....	9
2.2 Von moralischer Verantwortung zu Corporate Social Responsibility im Unternehmen (von individueller zu institutioneller Verantwortung).....	13
2.3 Moralischer Akteur in der Individual-, Kollektiv- und Institutionenethik – der Ansatz von Peter French	17
2.4 Der Ehrbare Kaufmann.....	23
3. Betrachtung über das Verantwortung tragende Subjekt in der Diskussion über Corporate Social Responsibility.....	25
3.1 Wie handelt das Unternehmen, oder wer handelt im Unternehmen	26
3.2 Handelnde Subjekte in Unternehmen als Akteure von Corporate Social Responsibility.....	29
3.3 Umfang von Corporate Social Responsibility	39
3.4 Handlungsempfehlung am Beispiel des Einkaufsleiters	42
3.5 Eigentümergeführte und Gründerunternehmen als Sonderfall	45
4. Zusammenfassung und Ausblick	47
5. Literaturverzeichnis	50

1. Einleitende Gedanken

Nicht erst seit der jüngsten Finanz- und Wirtschaftskrise ist auch in der breiten Öffentlichkeit großes Interesse am Umgang von Unternehmen mit ihrem gesellschaftlichen Umfeld, ihren *berechtigten Anspruchsgruppen*, zu beobachten. Dies beschränkt sich bei weitem nicht nur wie im Fall der Finanzkrise auf das Geschäftsgebaren von Banken, sondern das jeglicher zumindest größerer Unternehmen. Zum einen die Frage nach dem richtigen Einsatz ihrer Einflußmöglichkeiten, zum anderen die Frage nach ihrer Rolle sowohl in der Gesellschaft als auch in der nationalen und internationalen Politik beschäftigen immer wieder sowohl die öffentliche als auch die wissenschaftliche Debatte.

Mitte April war ein Vorstoß der Europäischen Kommission Thema der öffentlichen Debatte. Danach sollen „Europas Unternehmen [...] künftig alljährlich über ihr Engagement im Umweltschutz, ihre sozialen Tätigkeiten oder ihren Umgang mit Korruption berichten.“¹ Es ist also angedacht, Unternehmen ähnlich der bestehenden Publizitätspflicht zur Offenlegung des kaufmännischen Jahresabschlusses² auch dazu zu verpflichten, Rechenschaft darüber abzulegen, wie sie mit ihren Corporate Social Responsibility Aktivitäten ihrer gesellschaftlichen Verantwortung nachgekommen sind.

Diese Diskussion um die Übernahme *sozialer* Verantwortung durch Unternehmen³ hat eine lange Geschichte und läßt sich aus verschiedenen Denkrichtungen begründen. In der Literatur finden sich unterschiedliche Schulen, die teilweise komplementär, teilweise aber auch diametral sind in ihrer Auslegung sowohl was das Ausmaß als auch die Ausrichtung, vor allem aber die Rechtfertigung bzw. die Verpflichtung zu einer solchen Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen anbelangt.

Schon bald zeigt sich dem Leser der einschlägigen Literatur, daß sich die Verschiedenheit der Denkrichtungen nicht nur auf die soeben genannten Aspekte der sozialen Verantwortung von Unternehmen beschränkt, sondern daß sich die Diskussion auch im Spannungsfeld zwischen Individual- und Institutionenethik abspielt. Ungeklärt scheint dabei die Frage darüber, wer - *welches Subjekt also* - diese Verantwortung tatsächlich zu tragen hat, bzw. sie zu tragen im Stande ist.

¹ Kafsack (2013) in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung über den Vorschlag für eine “Directive of the European Parliament and of the Council amending Council Directives 78/660/EEC and 83/349/EEC as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large companies and groups“ (http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/docs/non-financial-reporting/com_2013_207_en.pdf - zuletzt abgerufen am 25.04.2013).

² Nach § 325 HGB.

³ Als Unternehmen seien im Folgenden, wenn nicht explizit davon abweichen vermerkt, Organisationen verstanden, die maßgeblich zur Verfolgung von wirtschaftlichen Zielen gegründet worden sind – Wirtschaftsunternehmen also.

Wer ist wirklich verantwortlich, wenn z.B. ein Unternehmen gegen seinen Vertriebspartner, der in anderer Sache auch sein Wettbewerber ist, in einer konflikträchtigen Sache sofort rechtlich gegen diesen vorgeht, statt zunächst im Dialog eine kooperative Lösung zu suchen? Wer hat es zu verantworten, wenn ein Zulieferer „stranguliert“ wird, die ihm „zustehende“ Marge festgesetzt und ihm seine wirtschaftliche Unabhängigkeit vom Abnehmer abgerungen wird? Wer ist verantwortlich für die Umweltschäden eines Produktionsunfalls? Ist es der Vorstand, ist es jeder Mitarbeiter je anteilig, ist es jeder Aktionär je anteilig, oder sind es doch die jeweils *verantwortlichen* Mitarbeiter, der einzelne Produktmanager, der Einkäufer und der Plattformingenieur? Läßt sich die Situation vielleicht so betrachten, daß die Eigentümer und Geschäftsführer den Rahmen setzen, in dem gehandelt werden darf, und die einzelnen Mitarbeiter in ihrer jeweiligen Auslegung ihres Auftrages ihre konkreten Handlungskonsequenzen verantworten? Leicht ist erkennbar, daß *Verantwortung*, schon allein ein komplexes Konstrukt, in Unternehmen nicht eben leicht zuzuordnen ist.

Es wird deshalb im weiteren Verlauf dieser Abhandlung auch die Diskussion um Individual-, Kollektiv- oder Institutionenethik in Korporationen – hier in Wirtschaftsunternehmen – zu Rate zu ziehen sein.

Daß Unternehmen sich darum bemühen müssen, sich auch vor der Öffentlichkeit zu legitimieren ist unbestritten, schon deshalb, weil „die gesellschaftliche Akzeptanz heute eine notwendige Bedingung für wirtschaftlich erfolgreiches unternehmerisches Handeln darstellt“⁴ und „es in [eines jeden Unternehmens] vitale[m] Eigeninteresse liegt, moralische Werte in Form einer individuellen Selbstbindung unter Beweis zu stellen und öffentlich zu kommunizieren“⁵. Erschöpft sich Verantwortung von Unternehmen in diesem Eigeninteresse?

Wenn die heute nicht mehr nur von amerikanischen Großunternehmen verfaßten und verbreiteten Berichte über Corporate Social Responsibility (CSR) mehr als lediglich der Öffentlichkeitsarbeit dienen sollen – sonst verdienen sie ihren Namen nicht⁶ – bleibt zu fragen, worin die darin formulierte Verantwortung des Unternehmens besteht, wie sie ethisch gerechtfertigt wird, und vor allem, wer sie tatsächlich trägt.

⁴ Homann/Blome-Drees (1992), S.129.

⁵ Dieselben, ebenda, S. 137.

⁶ Und verstößt zudem gegen Kants Selbstzweckformel: „Handle so, daß du die Menschheit sowohl in deiner Person, als in der Person eines jeden anderen jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchst.“ Kant (1977).

Zielbestimmung

In der vorliegenden Abhandlung soll deshalb der Versuch unternommen werden, folgende Fragen zu beantworten: Wer ist moralischer Akteur, bzw. wo ist der systematische Ort der Moral⁷ in Corporate Social Responsibility? Was kann richtig verstandene Corporate Social Responsibility deshalb umfassen, was bleibt dagegen im Bereich der persönlichen Philanthropie?⁸

Mit der Beantwortung dieser Fragen soll im Rahmen der vorliegenden Abhandlung ein von der öffentlichen Debatte abweichendes Verständnis für Verantwortung von Unternehmen erarbeitet werden.

Diese Fragestellung zu bearbeiten ist lohnenswert, denn die Diskussion und die relevante Literatur über Corporate Social Responsibility befaßt sich bisher eher mit dem Umfang von Corporate Social Responsibility und stellt Forderungen zu deren Umsetzung in Unternehmen, zeigt aber nicht auf, worin Corporate Social Responsibility tatsächlich im Sinne von zu tragender Verantwortung gerechtfertigt ist, insbesondere wird nicht aufgezeigt, wer die postulierte Verantwortung faktisch zu tragen hat und zu tragen in der Lage ist.

Auch aus praktischer Sicht hat die Beantwortung der Frage bedeutende Konsequenzen: eine Verortung der Verantwortung eines Unternehmens auf Korporationsebene führt wie in den USA dazu, daß vom Gesetzgeber klar einforderbare Regelungen über Ethikkodizes und entsprechende Überwachungsorgane in Unternehmen zu erlassen sind und erlassen werden. Ein auf die einzelnen Mitarbeiter zurückgreifendes Verständnis von Verantwortung hingegen fordert den einzelnen Mitarbeiter in Bezug auf seine Handlungskonsequenzen deutlich mehr und unterstützt ein autonomeres Menschenbild. Es gibt also zwei Ansätze: Entweder sind extrinsische Anreize und Vorgaben Ausgangspunkt von Corporate Social Responsibility, und es besteht deshalb ein Leistungsanspruch gegenüber Unternehmen, oder aber die Mitarbeiter sind intrinsisch zur Übernahme von Verantwortung motiviert, und es handelt sich bei Corporate Social Responsibility vielmehr um einen auch an die Mitarbeiterschaft von Unternehmen gestellten Anspruch der Gesellschaft gegenüber einem jeden ihrer Mitglieder, den ihr zugrundeliegenden moralischen Rahmen nicht zu unterlaufen.

⁷ Vgl. Homann/Blome-Drees (1992), S. 35.

⁸ Vgl. dazu die im Folgenden vorzustellende Gliederung von CSR des amerikanischen Unternehmensethikers Archie B. Carroll (1979).

Methodische Vorgehensweise

Bewußt beschränkt sich die vorliegende Untersuchung auf die Diskussion und Rekonstruktion relevanter Literatur, weil Ziel dieser Abhandlung die Reflektion der zugrundeliegenden moralischen Grundprinzipien ist, und nicht des tatsächlichen Verhaltens von Unternehmen, wie sie in einer empirischen Erhebung dargestellt werden könnten. Bei einer empirischen Untersuchung hingegen könnte der Schwerpunkt z.B. auf die Motivation von Unternehmen, sich in Corporate Social Responsibility Aktivitäten zu engagieren, gelegt werden.⁹ Oder es könnte untersucht werden, ob Unternehmen durch Corporate Social Responsibility Aktivitäten tatsächlich die in ihren Strukturen verinnerlichte Moral nach außen tragen, oder lediglich ihr Image pflegen.

Anhand von ausgesuchter Literatur soll in Kapitel 2 zunächst gezeigt werden, daß Verantwortung von Unternehmen in der wissenschaftlichen Debatte im Spannungsfeld zwischen Individual- und Institutionenethik zu diskutieren ist, und diskutiert wird.

Dabei wird eingangs in Abschnitt 2.1 ein kurzer Überblick über die historische Entwicklung der Begriffsbildung und Begriffsdiskussion von Corporate Social Responsibility gegeben werden; es soll aufgezeigt werden, wie mannigfaltig und weit die Begrifflichkeiten sozialer Verantwortung in Unternehmen in der aktuellen und früheren Literatur beleuchtet werden; für die vorliegende Untersuchung wird dann die schon eingangs erwähnte Gliederung von Corporate Social Responsibility in eine ökonomische, eine rechtliche, eine moralische und eine philanthropische Ebene von Verantwortung, die auf den amerikanischen Unternehmensethiker Archie B. Carroll zurückgeht, verwendet. Da sie den Begriff von Corporate Social Responsibility lediglich gliedert, nicht jedoch einschränkt, erscheint sie für die zu beantwortende Fragestellung am geeignetsten.

Abschnitt 2.2 beschäftigt sich mit einer möglichen Abgrenzung des Begriffes von Verantwortung im Zusammenhang mit Unternehmen und zeigt auf, daß dieser Begriff dabei unter Umständen anders verstanden werden muß und verstanden wird, als im Zusammenhang mit individueller Verantwortung einer natürlichen Person.

Es soll deshalb in Abschnitt 2.3 kurz die Diskussion über Individual-, Kollektiv- und Institutionenethik vorgestellt werden, soweit dies für die Bearbeitung der Fragestellung hilfreich und nötig ist. Sie wurde maßgeblich von Peter French Ende der 70er und Anfang der 80er

⁹ So untersuchen z.B. Englisch (2008) externe Treiber als Motivation für CSR, während Wieland et al. (2009) den Einfluß der Governanceformen auf CSR betrachtet.

Jahre des letzten Jahrhunderts angestoßen¹⁰ und stieß auf ein großes Echo in der wissenschaftlichen Gemeinschaft, in der French dann teilweise kontrovers diskutiert wurde.

Die schon im 15. Jahrhundert aufgekommene Figur des Ehrbaren Kaufmanns soll in Abschnitt 2.4 vorgestellt werden, um aufzuzeigen, daß in ihr schon viele Aspekte der teilweise neu erscheinenden Diskussion über Corporate Social Responsibility grundgelegt sind, und daß sich die Figur des Ehrbaren Kaufmanns auch heute noch eignet, ein solides und konkretes Verständnis von sozialer Verantwortung von Unternehmen und Unternehmertum zu schaffen.

In Kapitel 3 soll schließlich eine Betrachtung darüber angestellt werden, wer die in Unternehmen handelnden Subjekte bzw. die Akteure sein können, auf die das Konzept von Corporate Social Responsibility zurückgreift. Dazu befaßt sich Abschnitt 3.1 zunächst mit der Frage, wie Unternehmen handeln, wer *in* Unternehmen, bzw. wer *im Namen von* Unternehmen handelt.

In Abschnitt 3.2 wird dazu zunächst eine Betrachtung über die in Unternehmen handelnden Subjekte angestellt und die Frage nach deren Eignung als Akteure der verschiedenen Ebenen von Verantwortung von Unternehmen diskutiert.

In Abschnitt 3.3 wird auf den möglichen Umfang von Corporate Social Responsibility eingegangen. Es wird versucht aufzuzeigen, daß die auf Corporate Social Responsibility zurückgehenden moralischen Ansprüche an Unternehmen aufzuteilen sind in solche, die an die gesamte Belegschaft der Unternehmen (und damit an jeden einzelnen Mitarbeiter) zu stellen sind, und in solche, die besser als individuelle Erwartungen gegenüber den Eigentümern der Unternehmen zu betrachten sind.

Als konkrete Anwendung dieses Modells soll in Abschnitt 3.4 eine exemplarische Handlungsempfehlung am Beispiel des Einkaufsleiters eines Unternehmens gegeben werden.

In Abschnitt 3.5 soll kurz der Sonderfall von sozialer Verantwortung in eigentümergeführten Unternehmen und von Gründerunternehmen angesprochen werden. In ihnen sind einige Besonderheiten zu beobachten, die auch Auswirkung auf das Verständnis von Corporate Social Responsibility haben können.

Kapitel 4 faßt die Gedanken und Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung zusammen, und versucht einen Ausblick zu geben, welche der im Laufe dieser Abhandlung aufgekommenen Fragen in folgenden Untersuchungen als betrachtenswert erscheinen.

¹⁰ Sein erster wesentlicher Artikel dazu war French (1979).

2. Korporative Verantwortung im Spannungsfeld zwischen Individual- und Institutionenethik

Im Folgenden sollen kurz zwei Konzepte von Verantwortung von Unternehmen gegenüber der Gesellschaft beschrieben werden. Das von Corporate Social Responsibility und das des Ehrbaren Kaufmanns.

Nachdem sowohl in der wissenschaftlichen Literatur als auch in der öffentlichen Debatte immer mehr das aus dem angelsächsischen stammende Konzept von Corporate Social Responsibility die Oberhand über die Frage und Diskussion um soziale Verantwortung von Unternehmen gewinnt, wird im folgenden Kapitel oft auf englischsprachige Literatur bezuggenommen. Das in Deutschland seit langer Zeit fest verankerte und insbesondere in den Hansestädten gepflegte Prinzip des Ehrbaren Kaufmanns allerdings geht historisch wesentlich weiter zurück. Seine Anfänge werden oft in den italienischen Kaufmannsständen gesehen, deren wandernde Mitglieder ganz besonders auf einen guten Leumund und einen hervorragenden Ruf angewiesen waren, um ihre Existenz aufrecht erhalten zu können.

Beide Konzepte zeigen den Rahmen auf, in dem der Verantwortungsbegriff im Bezug auf Unternehmen verstanden werden kann. Dabei wird sich zeigen, daß der für die Verantwortung relevante Akteur jeweils unterschiedlich verortet wird.

2.1 Herkunft und Entwicklung des Begriffes Corporate Social Responsibility

In der Literatur der letzten 50 Jahre¹¹ sind unterschiedliche Definitionen von Corporate Social Responsibility zu finden, und obwohl sich über diese Zeit Entwicklungen der Begrifflichkeiten beobachten lassen, haben diese nicht zu einer Konsolidierung des Begriffes geführt. Im Gegenteil ist dieser durch immer wieder angestellte Betrachtungen teilweise geweitet, teilweise eingeschränkt worden, so daß er in der relevanten Literatur weiterhin offen und relativ wenig scharf definiert geblieben ist. So bezeichnet Argandoña Corporate Social Responsibility als ein „amalgam of descriptive, instrumental and normative proposals, based on mutually incompatible ethical, sociological and economic theories.“¹². Es ist im Rahmen dieser Abhandlung nicht intendiert, dieses Amalgam aufzulösen, den Begriff definitorisch neu zu fassen oder gar zu konsolidieren; wohl aber soll später die Betrachtung darüber angestellt werden, wie die Entscheidung über das Verantwortung tragende Subjekt möglicherweise Anlaß dazu geben kann, den Umfang in der Gliederung von Corporate Social Responsibility

¹¹ Der interessierte Leser findet einen umfassenden Abriß über die englischsprachige Literatur zu Corporate Social Responsibility z.B. in Carroll (1999).

¹² Argandoña (2006), S.1.

je nach Subjekt differenziert zu betrachten. Deshalb soll im Folgenden ein kurzer Abriß über mögliche Gliederungen von Corporate Social Responsibility gegeben werden.

Schon relativ bald nach dem Aufkommen¹³ des Begriffes von Corporate Social Responsibility zeichnen sich verschiedene Aspekte des Begriffes ab und werden von unterschiedlichen Autoren unterschiedlich stark betont und bewertet. Einige Autoren betrachten Corporate Social Responsibility als rein freiwilliges Handeln, das erst dort beginnt, wo Unternehmen über ihre legalen und ökonomischen Verpflichtungen hinausgehen.¹⁴ Der bekannte Ökonom Milton Friedmann gilt als einer der vehementesten Kritiker des Konzeptes von Corporate Social Responsibility. Gewiß stand er einem zu umfassenden Anspruch sehr skeptisch gegenüber, daß er allerdings jegliche moralische Verantwortung von Unternehmen ablehnte ist ein weitverbreitetes Mißverständnis und liegt daran, daß sein Verständnis dieser Verantwortung zumeist falsch oder unvollständig zitiert wurde – insbesondere der letzte Teil des Satzes ist entscheidend:

„That responsibility is to conduct the business in accordance with [the owners'] desires, which generally will be to make as much money as possible *while conforming to the basic rules of the society, both those embodied in law and those embodied in ethical custom.*“¹⁵

Um den Begriff von Corporate Social Responsibility zu strukturieren, wurden verschiedene Gliederungsversuche unternommen, so z.B. 1971 vom amerikanischen Think Tank „Committee for Economic Development“, der ein Dreikreismodell¹⁶ vorschlug. Die ökonomische Funktion des Unternehmens beschreibt den inneren Kreis, den mittleren Kreis beschreibt die gewissenhafte Beachtung der gesellschaftlichen Werte, und den äußeren Kreis die „amorphe“ Verantwortung. Carroll hat dann eine gründliche Gliederung des Umfangs von Corporate Social Responsibility versucht, die in der folgenden Literatur auch ihre Anerkennung gefunden hat und die für die vorliegende Fragestellung als besonders gut geeignet erscheint. Auf sie soll sich die Einführung des Begriffes im Folgenden beschränken, denn sie ist lediglich gliedernd zu verstehen und schränkt dadurch den Begriff von Corporate Social Responsibility auch im Vergleich zu späteren Vorschlägen¹⁷ keinesfalls ein.

Nach Carroll¹⁸ also sollte der Begriff Corporate Social Responsibility das *gesamte Spektrum* der Verantwortung¹⁹ eines Unternehmens abbilden, also insbesondere auch die

¹³ Der Anfang moderner Corporate Social Responsibility wird zumindest in der englischsprachigen Literatur oft in dem 1953 erschienenen Buch von Howard R. Bowen's "Social Responsibilities of the Businessman" gesehen.

¹⁴ Vgl. dazu z.B. Manne/Wallich (1973), S. 5.

¹⁵ Friedmann (1970), (Hervorhebung des Verfassers).

¹⁶ CED (1971).

¹⁷ z.B. Europäische Kommission (2001), (2011) oder International Standardization Organization (2010).

¹⁸ Erste Ausführungen dazu finden sich schon in Carroll (1979), die dann in Carroll (1991) weiter ausgearbeitet wurden.

¹⁹ Die Diskussion darüber ob der englische Begriff „responsibility“ lediglich eine Verpflichtung („obligation“) betont und damit bei der Motivation verharrt, nicht jedoch die aus der Verpflichtung erforderliche Handlung umfaßt, wurde z.B. von Robert Ackerman und Raymond Bauer geführt (Ackermann/Bauer 1976), die den Begriff der

fundamentalste, nämlich die ökonomische Verantwortung. Die vier Komponenten nach Carroll sind die (1) ökonomische, (2) die rechtliche, (3) die moralische und schließlich (4) die philanthropische. Diese Reihenfolge versteht Carroll als hierarchisch aufbauend und verwendet deshalb das Bild einer Pyramide.²⁰

Die fundamentalste, und zwar sowohl im historischen Sinne als auch im existentiellen Sinne grundlegende Verantwortung von Unternehmen sei die ökonomische. Denn zuallererst seien Unternehmen Organisationen, die dazu gegründet werden und wurden, um der Gesellschaft Waren und Dienstleistungen zur Verfügung zu stellen. Die ökonomische Verantwortung impliziere ein Streben nach einem beständigen profitablen Wirtschaften des Unternehmens und dem Halten einer wettbewerbsstarken Position. Auf dieser Grundverantwortung basieren auch die folgenden Verantwortungskomponenten nach Carroll, die ohne die erste rein hypothetisch würden.

Zusammen mit der ökonomischen ist nach Carroll die rechtliche Verantwortung als fundamentaler Grundsatz der freien Marktwirtschaft zu sehen.²¹ Letztere verpflichte Unternehmen dazu, ihren ökonomischen Auftrag in einer Weise zu erfüllen, die mit der rechtlichen Rahmenordnung in Einklang steht.

Unter moralischer Verantwortung subsumiert Carroll²² all diejenigen Erwartungen der Gesellschaft an Unternehmen, die nicht, oder u.U. *noch* nicht, als Teil der rechtlichen Rahmenordnung kodifiziert worden sind. Diese Erwartungen aber fußen gleichwohl auf dem Wertesystem der Gesellschaft, aus dem im Gesetzgebungsprozeß die rechtliche Rahmenordnung entstanden ist. Sie seien deshalb u.U. Leitwerte oder Vorausdeutungen künftiger Gesetze. Die moralische Verantwortung geht also deutlich über die Einhaltung der geltenden Gesetze hinaus; die darin enthaltenen Erwartungen seien oft noch wenig gut definiert und würden u.U. in der Öffentlichkeit noch kontrovers diskutiert. Deshalb ist diese Komponente der Verantwortung von Unternehmen nach Carroll als dynamisch anzusehen; sie

„responsiveness“ vorschlugen. Das in diesem Sinne von einigen Autoren entwickelte Konzept von Corporate Social Performance beschäftigt sich entsprechend eher mit der tatsächlichen Umsetzung, auch in Anlehnung an die in Unternehmen gewohnten Kategorien von Qualität und Quantität sowie Effizienz und Effektivität, als mit der zugrundeliegenden ethischen Basis von sozialer Verantwortung von Unternehmen. Ohne den Eindruck erwecken zu wollen, daß es darauf nicht ankomme, wird das Konzept hier nicht weiter ausgeführt, weil es für die vorliegende Fragestellung nicht im Zentrum steht.

²⁰ Freeman/Velamuri (2006) schlugen eine Alternative zu Corporate Social Responsibility, nämlich *Company Stakeholder Responsibility* vor. Letztere sollte im wesentlichen zwei Probleme der ersten lösen: Zum einen den Separationsansatz zwischen ökonomischen und sozialen sowie ethischen Themen, und zum anderen den Geltungsbereich: so sollte nach ihrer Ansicht CSR nicht nur für Korporationen, sondern für alle Organisationsformen gelten. Die hier vorgestellte Gliederung Carrolls jedoch hat zumindest den Separationsansatz schon überwunden. Ob „Company“ im Gegensatz zu „Corporate“ eine für die hier zu beantwortende Frage wesentliche Verbesserung des Umfangs mit sich bringt, sei dahingestellt; dem Verfasser der vorliegenden Abhandlung ist daran gelegen, die Diskussion im Zusammenhang von Wirtschaftsunternehmen ohne Einschränkung auf die Organisationsform zu führen.

²¹ So zu finden in Carroll 1979, S. 41.

²² Carroll 1979, S. 41.

strebe laufend danach, den Umfang der rechtlichen Rahmenordnung zu erweitern und stelle dabei gleichzeitig immer neue Ansprüche an Unternehmen, die noch nicht kodifiziert sind. Dieser Verantwortung gerecht zu werden sei für Unternehmen entsprechend schwierig.

Die philanthropische Komponente schließlich sieht Carroll auf Erwartungen der Gesellschaft an Unternehmen gegründet, sich für das Gemeinwohl zu engagieren. Diese Erwartungen seien nicht ethischer oder moralischer Natur, und entsprechend rechtfertigten sie bei Nichterfüllung auch keine moralischen Vorwürfe an Unternehmen – es handelt sich also um eine benevolente, dem Ermessen anheim gestellte Komponente unternehmerischer Verantwortung.²³ Handeln nach der vierten Komponente allerdings reiche nicht aus, und ersetze auch nicht z.B. der moralischen Verantwortung gerecht zu werden, wie von vielen Unternehmen mißverständlicher Weise angenommen. Insofern seien die ersten drei Komponenten die tragenden, in Carrolls Metapher die Basis der Pyramide, die philanthropische hingegen die am wenigsten tragende, gleichsam die Spitze der Pyramide.

Das Wort *social* in Corporate Social Responsibility ist auch in der englischen Literatur als vage und wenig spezifisch definiert empfunden worden; insbesondere die Unterscheidung in sozial und gesellschaftlich wird teilweise unterschiedlich stark gewichtet. Als Ausweg aus dieser Unschärfe ist dann vorgeschlagen worden, den Begriff *stakeholder* an die Stelle von *social* zu setzen. Im Deutschen meist mit „*berechtigten Anspruchsgruppen*“ recht sperrig übersetzt, werden darunter im wesentlichen alle Organisationen, Gruppen, oder Individuen verstanden, die einen – sei es rechtlich oder moralisch – berechtigten Anspruch gegenüber dem Unternehmen haben. Im Umfang der vorliegenden Abhandlung wird diese Unterscheidung nicht weiter ausgeführt, weil sie zur Beantwortung der zentralen Fragestellung nicht von primärem Interesse ist; zunächst soll untersucht werden, wer die Verantwortung des Unternehmens zu tragen in der Lage ist, wem gegenüber auch immer das Unternehmen insgesamt verpflichtet ist.

²³ Derselbe, ebenda und ff.

2.2 Von moralischer Verantwortung zu Corporate Social Responsibility im Unternehmen (von individueller zu institutioneller Verantwortung)

In einem Konferenzbeitrag²⁴ hat Argandoña vorgeschlagen, bei Betrachtungen über die in Corporate Social Responsibility angesprochene Verantwortung zunächst von der moralischen Kategorie von Verantwortung auszugehen; der Vorschlag scheint insbesondere bei der vorliegenden Fragestellung sinnvoll – erlaubt er doch Schwerpunkte im Verständnis von Verantwortung für die vorliegende Untersuchung zu benennen – und soll nun aufgegriffen werden, bevor im darauffolgenden Abschnitt von Verantwortung in Institutionen die Rede sein wird.

Ganz grundsätzlich ist das Konzept von Verantwortung ein „kontextualistische[s] Moralprinzip, das auf der Berücksichtigung akteursbezogener und situativer Handlungsbedingungen beruht.“²⁵ Dabei ist insbesondere bei der Betrachtung von Verantwortung im Zusammenhang mit Wirtschaftsethik immer auch der praktische Erfolg der Handlung entscheidend. Dieses „immanente Erfolgskalkül prädestiniert das Verantwortungsprinzip zu einer normativen Reflexionskategorie“²⁶ in den in Unternehmen entscheidenden Situationen. Ein kurzer Überblick über die verschiedenen Facetten des Verantwortungsbegriffes soll nun gegeben werden.

Die Grundbedingungen für die Zuweisung von Verantwortung, die Zurechenbarkeit der Konsequenzen von Handlungen, wurden schon von Aristoteles benannt; es sind dies: Kausalität, Freiheit und Intentionalität.

Seit Kant wird der Verantwortungsbegriff als individuelle Pflicht zur Rechtfertigung der Folgen der eigenen Handlungen²⁷ verwendet und entspricht damit dem auch jetzt noch geläufigen Verständnis von Verantwortung; allerdings mit der Erweiterung um die Rechenschaftspflicht auch für die Folgen *unterlassener* Handlungen.

Es läßt sich für den Verantwortungsbegriff somit eine sehr klare Struktur aufzeigen: das Subjekt der Verantwortung – der Handelnde also – ist dem Objekt der Verantwortung – dem von den Handlungskonsequenzen Betroffenen – vor einer moralischen Instanz zur Rechenschaft verpflichtet. Das unter der Voraussetzung, daß die konkreten Handlungsumstände derart waren, daß das Subjekt durch freies und willentliches Handeln die Handlungskonsequenzen verursachte. Die konkreten Handlungsumstände spielen also eine

²⁴ Argandoña (2006).

²⁵ Heidbrink (2011), S. 188.

²⁶ Derselbe, ebenda.

²⁷ Vgl. dazu Kant (1977), S. 334.

wesentliche Rolle; der moderne Verantwortungsbegriff setzt somit einen gewissen Interpretationsspielraum voraus, so daß man mit Heidbrink sagen kann: „Akteure *sind* nicht verantwortlich, sondern werden [...] zur Verantwortung *gezogen*.“²⁸

Für die verschiedenen Niveaux von Verantwortung, nach denen Akteure zur Verantwortung gezogen werden können, finden sich in der Literatur unterschiedliche Bezeichnungen, die aber immer eine große Gemeinsamkeit aufweisen und hier kurz zusammengefaßt seien:

Zunächst die *kausale Verantwortung*, als die sachursächliche Zuweisung von Folgen zurück an die sie auslösenden Handlungen (oder Unterlassungen). Die zugrundeliegende Kausalbeziehung mag dabei direkt, indirekt, oder unter Umständen auch nur im übertragenen Sinne vorliegen. Verantwortung in diesem Sinne hat große Gemeinsamkeiten mit Kausalität.

Dann die *rechtliche Verantwortung*, die auf einer tatsächlichen, objektiven und mit den Mitteln des Staates auch durchsetzbaren Verpflichtung beruht, alle Handlungen im Einklang mit der jeweils geltenden Rechtsordnung zu vollziehen. Dieses Verständnis, im Englischen mit *liability* bezeichnet, liegt entsprechend nahe dem Verständnis von Haftung.

Schließlich die *moralische Verantwortung*, die lediglich handelnden Personen (oder wie im folgenden Abschnitt zu diskutieren sein wird, aus Menschen bestehenden Organisationen) zugeschrieben werden kann. Dabei geht die Zuschreibung über die reine Kausalbeziehung hinaus, Verantwortung entsteht hier vielmehr in der moralischen Beurteilung und dem bewußten Durchführen der Handlung durch den Handelnden – er wird zum moralischen Akteur. Wie in den beiden vorhergehenden Fällen, so geschieht auch hier die Zuordnung der moralischen Verantwortung a posteriori, hat aber zur Bedingung, daß die Handlung vom Akteur willentlich, oder zumindest die abzusehenden Folgen in Kauf nehmend unternommen wurde. Außerdem bedarf es eines anerkannten Rahmens, einer gültigen Norm, gegen die die Handlung und ihre Folgen beurteilt werden können.²⁹

Als Rechenschaftspflicht verstanden hat moralische Verantwortung auch einen gesellschaftlichen Aspekt, denn der Akteur hat sein Handeln oder Unterlassen auch gegen andere zu verantworten und zwar nicht lediglich die Konsequenzen der Handlung, sondern auch die Motivation aus der er gehandelt hatte. Der Aspekt der Rechenschaftspflicht des Handelnden gegenüber der Gesellschaft ist oft mit *sozialer Verantwortung* bezeichnet worden, diese umfaßt nach dem Verständnis einiger Autoren auch das Erfüllen von Erwartungen oder Forderungen der Gesellschaft, die ihren Mitgliedern – ob als Bürger, oder als Träger eines

²⁸ Heidbrink (2011), S. 190 f, (Hervorhebung des Verfassers).

²⁹ Dieser Rahmen ist jedoch zu unterscheiden von dem gesetzlichen Rahmen, der die oben beschriebene rechtliche Verantwortung bestimmt; so gibt es rechtliche, nicht-moralische und moralische, nicht-rechtliche Pflichten.

Amtes – gegenüber entstehen. Argandoña fragt nun, ob aus diesen gesellschaftlichen Forderungen eine weitere Pflicht entsteht, die nicht schon aufgrund von moralischen Normen oder rechtlichen Bestimmungen besteht. Das schlichte Vorhandensein von Forderungen oder Erwartungen jedoch reicht nicht aus, eine Pflicht zur Erfüllung entstehen zu lassen; schließlich könnten diese Forderungen und Erwartungen auch ungerechtfertigt sein.³⁰ In diesem Verständnis wird Verantwortung weniger zugewiesen, es wird vielmehr erwartet, daß Verantwortung *übernommen* wird. Und zwar im Sinne von über die gültigen Normen hinausgehenden Engagements.³¹

Als Verpflichtung verstanden stellt moralische Verantwortung Ansprüche a priori; der Handelnde hat sein Handeln so auszurichten, daß die Folgen der Handlung der späteren moralischen Beurteilung standhalten, daß kein Schaden entsteht und die Erfüllung der gültigen Normen nicht in Zweifel steht; er hat umsichtig, vorausschauend – *verantwortlich* – zu handeln.

Dies leitet schließlich über zum Verständnis von moralischer Verantwortung als Gesinnung; vom Akteur wird erwartet, daß er prospektiv die Konsequenzen seines Handles reflektiert und sie entsprechend anpaßt. In diesem „areatischen“ Sinne ist Verantwortung dann eine Aussage über die Qualität einer moralischen, tugendhaften Persönlichkeit.³²

Der soeben besprochene Umfang des Verantwortungsbegriffes trägt zunächst offensichtlich die Züge eines Verständnisses individueller und persönlicher Rechtfertigung für die Folgen der Handlungen eines Subjekts – er entstammt der Individualethik. Es finden sich jedoch Vorgänge, die als Handlungskonsequenzen betrachtet, Verantwortung entstehen lassen, dabei aber von einer Gruppe von Personen angestoßen wurden, die das gleiche Ziel verfolgen. Ist nun die so entstandene Verantwortung eine kollektive oder eine geteilte Verantwortung der Mitwirkenden? Im Wesentlichen setzt ersteres voraus, daß die Gruppe kollektiv gehandelt hat, daß also ihre Handlung zu unterscheiden ist von der Summe der Handlungen ihrer Mitglieder; letzteres hingegen liegt wohl dann vor, wenn sich der Vorgang in Einzelhandlungen zerlegen läßt.

In den Zusammenhang von Verantwortung von Unternehmen ist das individualethische Verständnis aufgrund der komplexeren Struktur der Organisationen, die eben nicht als

³⁰ Vgl. dazu Argandoña (2006), S. 4.

³¹ Im Englischen wird in diesem Zusammenhang der Begriff *citizenship* genutzt, der dann auf Korporationen übertragen als *corporate citizenship* als eine Erweiterung von Corporate Social Responsibility vorgeschlagen wurde. Der interessierte Leser findet ein davon ausgehenden Ansatz, in dem Unternehmen auch eine politische Rolle innerhalb der Demokratie zugeordnet wird, in Palazzo/Scherer (2006).

³² Velasquez (1983), S.2.

Individuen, sondern zumindest als Kollektive oder aber als Institutionen zu betrachten sind, nicht ohne weiteres übertragbar.

Es stellt sich die Frage, inwieweit der Verantwortungsbegriff in Bezug auf Unternehmen anzuwenden ist, konkret: Wer kann im Zusammenhang mit Verantwortung von Unternehmen – von Corporate Social Responsibility – die Rolle des Subjektes der Verantwortung übernehmen, wer ist Handlungsakteur?

In der Literatur ist diese Projektion individueller Verantwortung auf Organisationen, oder umgekehrt die Erweiterung des Verantwortungsbegriffes auf Organisationen nicht unumstritten; es finden sich zwei herrschende Meinungen, die in ihrer Aussage diametral sind: die Anhänger der einen plädieren für eine Betrachtung von Organisationen als zur Übernahme von eigener Verantwortung fähige Entität, teilweise unter Zuschreibung von an Individuen erinnernde Merkmale, während die Anhänger der anderen Sichtweise einzig natürliche Personen dazu in der Lage sehen, moralische Verantwortung zu tragen. Es handelt sich wesentlich um die Diskussion um Individual-, Kollektiv- und Institutionenethik, die im folgenden Abschnitt kurz vorgestellt werden soll. Aber auch der Umfang des Verantwortungsbegriffes spielt bei der Betrachtung eine Rolle, denn es wird deutlich werden, daß sich manche Aspekte des Verantwortungsbegriffes leichter auf Unternehmen übertragen lassen als andere. Dies führt zur zweiten Frage: In welchem Umfang läßt sich der Verantwortungsbegriff auf Unternehmen übertragen, konkret: Was kann Corporate Social Responsibility umfassen, was dagegen bleibt im Bereich individueller Verantwortung? Sie wird in Abschnitt 3.3 beantwortet werden.

Die im ersten Abschnitt dieses Kapitels vorgestellte Gliederung von Corporate Social Responsibility in eine ökonomische, rechtliche, moralische und philanthropische Komponente nach Carroll bewegt sich entlang der drei Modaltypen der Kant'schen Urteilslehre: Die *assertorische* Verantwortung aus tatsächlichen, z.B. vertraglichen Verpflichtungen – bei Carroll die *ökonomische* und *rechtliche* Komponente; dann die *apodiktische* Verantwortung die aus moralischen Grundprinzipien unbedingt zu gelten hat – bei Carroll die *moralische* Komponente und schließlich die *problematische* Verantwortung, die nicht notwendige, sondern benevolente Leistungen umfaßt – bei Carroll die vierte, *philanthropische* Komponente.³³ Diese Analogie läßt die Gliederung von Carroll wie eingangs schon erwähnt als besonders geeignet erscheinen, insbesondere um die zweite Frage nach dem Umfang, in dem Verantwortung auf Unternehmen übertragen werden kann, zu beantworten. Besonderes

³³ Vgl. dazu auch Höffe (1993), S. 30 und Heidbrink (2011), S. 192 sowie 194.

Augenmerk wird der moralischen Verantwortung gelten; sie ist die Komponente, die dem Verfasser der vorliegenden Abhandlung am wesentlichsten erscheint.

Bevor jedoch die aufgeworfenen Fragen diskutiert werden, soll ein kurzer Überblick über die Diskussion um Individual-, Kollektiv- und Institutionenethik gegeben werden.

2.3 Moralischer Akteur in der Individual-, Kollektiv- und Institutionenethik – der Ansatz von Peter French

“No soul to damn: no body to kick“³⁴, so wirft der amerikanische Jurist John C. Coffee sehr plakativ Licht auf die Problematik, die entsteht, wenn aus vorliegenden Handlungskonsequenzen kein eindeutiger Rückschluß auf den Handelnden zu ziehen ist, und somit auch die Frage der Rechenschaftspflicht nicht trivial zu beantworten ist. Nicht nur im juristischen Falle, sondern gerade auch in der ethischen Diskussion ist die Zuweisung von Verantwortung in einem solchen Fall von Bedeutung. Insbesondere bei der Betrachtung von Verantwortung von Unternehmen spielt sie eine wesentliche Rolle und soll nun mit einem kurzen Überblick über die Ende der 70er Jahre des vergangenen Jahrhunderts von Peter A. French angestoßene Diskussion über Individual-, Kollektiv- und Institutionenethik eingeführt werden.

Schon mit dem Titel seines entscheidenden Artikels „The corporation as a moral person“³⁵ zeigt French auf, daß es ihm darum geht, Korporationen als „members of the moral community“ zu etablieren und sie als vollumfängliche moralische Akteure zu behandeln, die wie bisher nur natürliche menschliche Individuen an allen Rechten, Pflichten und Privilegien, die ihnen daraus erwachsen, partizipieren.³⁶ Dazu führt French zunächst in drei unterschiedliche Verständnisse von Korporationen als „Person“³⁷ ein:

Erstens die im Englischen als *Fiction Theory* bekannte Theorie: In römischer Tradition sind Korporationen ihr gemäß juristische Personen, Artefakte des Rechtes selbst – *persona de iure*, unabhängig vom biologischen Status ihrer Subjekte. Sie sind somit zwar unteilbare und nicht zusammengesetzte oder reduzierbare, aber künstliche Rechtssubjekte; ihr Bestehen ist nur

³⁴ Coffee (1981).

³⁵ French (1979).

³⁶ French (1979), S.207.

³⁷ In seinen ersten Artikeln unterscheidet French noch zwischen Korporationen als Personen im philosophischen und im juristischen Sinne, in seinen späteren Werken läßt er diese Trennung fallen, was es ihm ermöglicht sich davon zu befreien, Analogien zu natürlichen Personen zulassen zu müssen (vgl. dazu French (1995), S. 10). Diese Analogien sind aber durchaus von Bedeutung für die Diskussion und zeigen deutlich die Konsequenzen von Frenchs Vorschlag, sie sollen deshalb in dieser Abhandlung besprochen werden.

der Definition im Gesetz geschuldet, entsprechend könnten sie bei Umdefinition jederzeit aufgelöst werden.

Zweitens subsumiert French unter der *Legal Aggregate Theory* ein Verständnis von Korporationen lediglich als „umbrellas that cover (but not shield) certain biological persons.“³⁸. Einen Behelf also für die summarische Betrachtung von mehreren Personen, die unter Umständen gemeinsam handeln.

Drittens weist French auf die der deutschen Rechtstradition entstammende Genossenschaftstheorie³⁹ nach Otto von Gierke⁴⁰ hin. Nach ihr sind Korporationen nicht wie im römischen Rechtsverständnis vom Gesetz rein fingierte Rechtssubjekte, sondern bestehen schon als vor-rechtliche freie gesellschaftliche Vereinigungen, denen das Gesetz lediglich die ihnen dem Gesetz nach entsprechenden Rechtssubjekte zuweist; ihnen käme also ein Status als Person de facto zu.

Sieht man Unternehmen lediglich als Personen im ersten Sinne – was zunächst naheliegend erscheint, sind in Deutschland doch ein Großteil der Unternehmen in Gesellschaftsformen organisiert, die wie z.B. eine GmbH oder eine Aktiengesellschaft juristische Personen sind – so scheinen sie als Subjekte von Verantwortung nicht geeignet zu sein. Würde der Gesetzgeber morgen erklären, daß die Korporation nicht länger eine juristische Person ist, hörte sie auf zu existieren; diese Auflösung per Dekret ist bei Menschen (echten moralischen Akteuren) nicht möglich, denn selbst wenn ihre Rechte vom Gesetzgeber eingeschränkt werden können, so könnte doch nie ihre moralische Natur per Dekret aufgelöst werden.⁴¹ Auch nach dem zweiten Verständnis von Korporationen als Aggregat von natürlichen Personen seien sie nicht als Subjekte für den zuvor skizzierten Verantwortungsbegriff geeignet, denn diese Aggregate unterscheiden sich nach French kaum von „mobs“. Und selbst die dritte Sichtweise von Korporationen als de facto Rechtssubjekte reicht nicht aus, um Unternehmen als moralisches Subjekt zu betrachten. French stellt fest, daß es ein fundamentaler Fehler ist, mit der Klärung der Frage nach der juristischen Person auch die Frage der moralischen Person einer Korporation für geklärt zu halten. Benötigt werde also eine *Reality Theory*, die de facto metaphysische und nicht lediglich soziologische oder juristische Entitäten identifiziert.

Dem geläufigen, klassischen Verantwortungsbegriff folgend fordert French für das Zuschreiben moralischer Persönlichkeit einer Korporation deren Fähigkeit, intendiert zu handeln. Dazu führt er den Begriff der „*Corporation's Internal Decision Structure (CID*

³⁸ So zu finden in French (1979), S. 209.

³⁹ Im Englischen *Reality Theory*.

⁴⁰ Von Gierke (1886).

⁴¹ Vgl. dazu Kerlin (1997), S. 1434.

Structure)⁴² ein. Sollte das Handeln einer Korporation als intendiert gelten, so müsse sie einen Beweggrund gehabt haben, der der Anlaß zu handeln war; es ist dabei entscheidend, daß der Beweggrund nicht der Beweggrund eines einzelnen Individuums der Korporation, sondern vielmehr als *der Beweggrund der Korporation* zu verstehen ist. Die CID Struktur macht French vor allem an der Hierarchie und der Entscheidungsstruktur der Korporation fest, die durch deren Organigramm vorgegeben ist. Sie Sorge dafür, daß die Vielzahl von Intentionen und Handlungen natürlicher Personen in der Korporation durch Synthese und Unterordnung zu einer Korporationsentscheidung würde.⁴³

„Simply, when the corporate act is consistent with an instantiation or an implementation of established corporate policy, then it is proper to describe it as having been done for corporate reasons, as having been caused by a corporate desire coupled with a corporate belief and so, in other words, as corporate intention.“⁴⁴

Aufgrund dieser Organisationsstruktur schließlich läßt sich nach French ein Unternehmen für die Konsequenzen seines Handelns und Interagierens mit seiner Umgebung *sui generis* verantwortlich machen.⁴⁵ In späteren Artikeln erweitert French sein Konzept und begründet mit CID Strukturen auch die Fähigkeit von Unternehmen auf Ereignisse zu reagieren, und moralischer Kritik durch Anpassen der Intentionen und Verhaltensmuster zu begegnen.⁴⁶ Die Korporation wird zum moralischen Akteur. Für welche Ebenen von Verantwortung dies gelten kann, wird im weiteren Verlauf zu diskutieren sein.

Obwohl French seine Theorie explizit auf Korporationen aufbaut und in den modernen Unternehmen als Korporationen „Invasoren“⁴⁷ in die klassische Gesellschaftsstruktur sieht, ist es sinnvoll die Diskussion auch auf Gruppen oder Kollektive auszuweiten, um darzustellen, wo Kritik an Frenchs Ansatz angebracht ist.

Als Kritiker von French schlägt Michael J. Kerlin vor, folgende Fragen zu betrachten: Können Gruppen von ihren Mitgliedern unterscheidbare moralische Akteure sein? Können *organisierte*

⁴² French (1979), S. 211.

⁴³ Interessanterweise ist French der Ansicht, daß durch diesen Mechanismus jegliche persönliche Note der Handlungen verwässert würden (vgl. dazu French (1979), S. 213) – eine Ansicht die dem Verfasser der vorliegenden Abhandlung als nicht ganz realistisch erscheint.

⁴⁴ So zu finden bei French (1979), S. 213.

⁴⁵ French baut seine Argumentation darauf auf, daß Handlungen je nach der Perspektive aus der sie beschrieben werden, als intendiert oder als nicht intendiert erscheinen können. Anhand von einigen Beispielen schließlich zeigt er auf, daß die Handlungen als von einer Korporation intendiert beschrieben werden können, selbst wenn die im Organigramm für den Vollzug der Handlung zuständige Person aus anderen, z.B. persönlichen Motiven handelt; dies schmälere nicht die Tatsache, daß die Handlung als intendierte Handlung der Korporation aufzufassen sei, sofern sie konsistent mit der CID Struktur ist. Um eine Handlung als korporative Handlung aufzufassen, ist die *Handlung* des zuständigen Mitarbeiters also eine notwendige aber keine hinreichende Bedingung, die *Handlung und Intention* der Korporation ist insbesondere *nicht identisch* mit der des Mitarbeiters (vgl. French (1979), S. 214).

⁴⁶ Vgl. dazu z.B. French (1995).

⁴⁷ Derselbe ebenda.

Gruppen von den sie organisierenden Mitgliedern unterscheidbare Akteure sein? Werden Organisationen *qua Organisation* moralische Akteure?⁴⁸

Erfahrungen mit einfachen Gruppen wie Schulklassen oder Sportmannschaften zeigen, daß ihnen ein über die Charaktere der einzelnen Mitglieder hinausgehender, eigener Charakter zu eigen sein kann; das allerdings ist noch keine hinreichende Bedingung dafür, daß diese Gruppe auch als moralischer Akteur zu betrachten ist.⁴⁹ Der Charakter ist vielmehr in gruppenspezifischen Verhaltensmustern begründet. Sobald die betrachteten Gruppen jedoch eine Form von Organisation haben – die dann ähnlich Frenchs CID Struktur betrachtet werden kann – könnte man sich auf den Standpunkt stellen, die Gruppe handle intendiert, und qualifiziere sich somit als moralischer Akteur. Wird dieser Annahme Folge geleistet, so bleibt zu betrachten worin die Organisation der Gruppe besteht und wie sie zustande kam.

Analog zur oben erwähnten Genossenschaftstheorie von Gierkes kann bei der formalen oder formalrechtlichen Gründung einer Organisation die Existenz einer soziologischen Entität anerkannt und festgeschrieben werden. Eben diese vor Gründung existierende Entität ist in den Intentionen der Gründungsmitglieder grundgelegt; sie also sind wesentlich bei der Betrachtung der moralischen Akteursstruktur der Gruppe oder Organisation.

„[O]ur moral discourse is with the creators of the structures, with those who manipulate them, with those who accept them, with those who profit from them. We cannot reason with the organization nor can we shame it.“⁵⁰

Aber nicht nur denjenigen Individuen, die die interne Organisation der Gruppe „konstruiert“ haben, sondern auch einem jeden Mitglied, das sich diesen Strukturen frei, willentlich und bewußt unterwirft und sie sich zu eigen macht, kommt Verantwortung zu.⁵¹ Rechenschaftspflichtig sind also die nach den Organisationsstrukturen handelnden Personen. Daß umgangssprachlich die Verantwortung auf die Gruppe als solche übertragen wird, geschieht lediglich deshalb, weil die Rückverfolgung auf die einzelnen Handelnden sich meist als äußerst schwierig darstellt.

„Admittedly we often talk as if the organization could grasp our argument or feel embarrassment, but we do so because it is difficult to name the real moral agents and to assess responsibility. Difficult though it may be, we must in the end keep all these distinctions in mind to avoid practical no less than intellectual confusion.“⁵²

⁴⁸ Kerlin (1997), S. 1435 f.

⁴⁹ French würde das auch nicht fordern, er spricht „mobs“ (French (1979), S. 209) im Gegensatz zu Korporationen keine moralische Verantwortung zu.

⁵⁰ Kerlin (1997), S.1437.

⁵¹ Als Erweiterung der Akteursverantwortung ist der Begriff der Systemverantwortung vorgeschlagen worden, der nicht nur Verantwortung für Handlungen, sondern auch für das „Design“, also die Gestaltung der Rahmenbedingungen des Systems berücksichtigt (vgl. dazu Heidbrink (2011), S. 195 f.).

⁵² Kerlin (1997), S.1437.

Auf formalerer Ebene kritisiert John R. Danley French: erstens sei die CID Struktur vom Organigramm derart abhängig, daß es wesentlich davon abhinge wie das Organigramm tatsächlich aussehe; in der Realität der meisten Unternehmen hingegen sei das Organigramm aus „black lines and boxes“⁵³ aber nicht das tatsächlich gelebte. Statt des offiziellen Organigramms aber das real gelebte als Basis für Frenchs CID Struktur zu nehmen, würde ihr den normativen Charakter rauben. Zweitens wären Korporationen, in deren Unternehmenspolitik festgeschrieben steht, daß nur legales Handeln mit ihr konform ist, nie in der Lage illegal zu handeln, denn selbst wenn Mitarbeiter oder Vorstände illegal handelten, wären diese Handlungen nicht als mit der CID Struktur konform zu beschreiben, somit nicht intendiert und schließlich auch keine Korporationshandlungen.

Es zeigt sich, daß Frenchs Verständnis von intendierter Handlung *ein* Verständnis von Intention ist, aber eben nicht *das* Verständnis von Intention, das als Grundvoraussetzung für den Verantwortungsbegriff gilt. Deutlich wird dies an den mit dem Verantwortungsbegriff verbundenen Aspekten von Haftung für Schuld und Bestrafung; sie setzen intendiertes Handeln voraus, sind aber auf Korporationen eben nicht so anwendbar wie auf natürliche Personen – wie Coffee eingangs schon zitiert wurde.

Manuel Velasquez, SJ beginnt seine Kritik an French von Kants *imputatio* ausgehend, der darüber in seiner Moral der Sitten schreibt:

„Zurechnung (imputatio) in moralischer Bedeutung ist das Urteil, wodurch jemand als Urheber (causa libera) einer Handlung, die alsdann Tat (factum) heißt und unter Gesetz steht, angesehen wird.“⁵⁴

Diese Urheberschaft, die intendiertem Handeln zu eigen ist, beruht auf dem Konzept eines Agenten, der eine mentale und körperliche Einheit aufweist, die eine Korporation nicht hat. Auch dann liegt diese Einheit auf Ebene der Korporation nicht gesamthaft vor, wenn die einzelnen Mitglieder ihre Körper und Geister in den Dienst der Korporation stellen. Sowohl im Verständnis von Unternehmen als rein rechtliche fingierte Rechtssubjekte wie auch als reale Organisationen haben die Handlungen ihre *causa libera* immer in einer natürlichen Person, sie werden dem Unternehmen in erstem Falle lediglich rechtlich zugeschrieben, weil die handelnde Person die rechtlichen Voraussetzungen dazu erfüllte; und auch im zweiten Falle hatte das entscheidende autonome Mitglied der Organisation die Kontrolle darüber, die Handlung auszuführen oder sie zu unterlassen und hat somit aus eigener, nicht aus korporativer Intention gehandelt.

⁵³ Danley (1980), S. 174.

⁵⁴ Kant (1977), S. 334.

Ähnlich wie Danley weist auch Velasquez darauf hin, daß das Verständnis von Intention, das French hat, nicht das passende dazu ist, als Grundvoraussetzung zum Entstehen von korporativer Verantwortung zu gelten.

„Those corporate members who intentionally bring about a corporate act through the medium of their own bodies are as morally responsible for the corporate act as they are for anything else they intentionally bring about. It is a mistake to assume (as French does) that when some act can be predicated only for a corporate group, the corporate group must be the locus of the moral responsibility for that act. Moral responsibility for a corporation's acts lodges with the agents who bring about those acts and not with the corporate entity of which the act is predicated.“⁵⁵

Denn selbst wenn man Frenchs Argument der CID Struktur folge und somit akzeptiere, daß Korporationen Intentionen haben können, so sind diese Intentionen dennoch nicht die, die zu den Handlungen führten, die von den Mitgliedern der Korporation ausgeführt und erst später der Korporation zugeschrieben werden.

Verantwortung für korporative Handlungskonsequenzen wird nach Velasquez also folgendermaßen zugewiesen: In dem Maße, in dem die korporative Handlung auf intendierte Handlungen ihrer Mitglieder zurückzuführen ist, tragen diese die Verantwortung. In dem Maße, in dem die Intentionen nach French auf eine CID oder ähnliche Struktur zurückzuführen ist, tragen diejenigen Personen die Verantwortung, die diese Struktur etabliert haben; schließlich bleiben nicht intendierte, aus Zusammenreihung einzelner Handlungen entstandene Konsequenzen, für die auch niemand verantwortlich gemacht werden kann.⁵⁶

Es kommt bei der Zuweisung von Verantwortung also – zumindest nach den Kritikern der von French vertretenen Position – durchaus an auf die in einem Unternehmen handelnden Personen. Weil sie dem Verfasser dieser Abhandlung als gutes Modell für eine verantwortlich handelnde Person in Unternehmen erscheint, soll im folgenden Abschnitt die Figur des Ehrbaren Kaufmanns vorgestellt werden.

⁵⁵ Velasquez (1983), S. 8.

⁵⁶ Derselbe ebenda, S.10.

2.4 Der Ehrbare Kaufmann

Der Begriff des Ehrbaren Kaufmanns „bezeichnet im Kern ein moralisch einwandfreies Verhalten von Unternehmern im Sinne von Wahrhaftigkeit und Vertragstreue“⁵⁷. Wie eingangs bereits erwähnt, werden die Anfänge des Begriffes des Ehrbaren Kaufmanns oft in den italienischen Kaufmannsständen⁵⁸ gesehen,⁵⁹ deren wandernde Mitglieder ganz besonders auf einen guten Leumund und einen hervorragenden Ruf angewiesen waren; beides war entscheidend, um die damals wenig institutionalisierte und eben auf persönlichem Vertrauen beruhende Existenz eines Kaufmanns aufrecht erhalten zu können und nicht etwa durch Vertrauensverlust z.B. ihre Kreditwürdigkeit zu gefährden.

War in der Antike der Kaufmannsstand geprägt von der Akzeptanz des Gewinnstrebens und ökonomischer Leistungskriterien – solange dabei tugendhafter Umgang herrschte – so trat im Mittelalter, insbesondere beim Entstehen der Städte, auch immer mehr das Interesse der Kaufleute sowohl an sozialem Frieden, als auch an geeigneter Infrastruktur in den Vordergrund. Deren Sicherung und Entwicklung wurde gemeinsames Interesse der Gesellschaft und der Kaufleute, die sich deshalb auch maßgeblich daran beteiligten. Auch heute noch wird der Begriff in verschiedenen Vereinigungen, die sich vor allem auf die norddeutsche Hanse berufen, gepflegt.⁶⁰ Es soll an dieser Stelle nicht weiter auf die historische Entwicklung eingegangen werden, der interessierte Leser sei für eine detailliertere Abhandlung auf Schwalbach/Klink (2012) verwiesen. Nur soviel sei festgestellt: Die Figur des Ehrbaren Kaufmanns wurde im Laufe der Geschichte immer an persönlichen Tugenden ausgerichtet. Dabei stehen nicht nur die Kardinal- und Primärtugenden im Vordergrund, sondern auch wesentlich sekundäre „Wirtschaftstugenden“, die dem Kaufmann nützlich sind, sowohl was die kaufmännischen Fähigkeiten betrifft, als auch z.B. der „gute Ruf“. Beschorner und Schank sehen den Ehrbaren Kaufmann deshalb eher als „liberale[n] „Bourgeois“, nicht jedoch [als] republikanische[n] „Citoyen““⁶¹.

Das tugendhafte Verhalten des Ehrbaren Kaufmanns wird dabei wesentlich am heute im deutschen Sprachgebrauch teilweise antiquiert erscheinenden Begriff der *Ehre* festgemacht.

⁵⁷Witt (2007), S. 91.

⁵⁸ Dabei wird oft Luca Pacioli, dem Fraziskaner, der im 15. Jhd. als Mathematiker die doppelte Buchführung beschrieb, zitiert: „Es gilt nichts höher als das Wort des guten Kaufmanns und so bekräftigen sie ihre Eide, indem sie sagen: Bei der Ehre des wahren Kaufmanns (Per fidem bonae et fidelis mercatoris).“ Pacioli (1494), zitiert nach Witt (2007, S. 91).

⁵⁹ Es finden sich auch schon in der Antike Hinweise darauf, „dass das gesellschaftskonforme Verhalten der Wirtschaftssubjekte in Marktgesellschaften immer schon Anlass für normative Äußerungen war.“ Schwalbach/Klink (2012), S. 222.

⁶⁰ So z.B. die Versammlung Eines Ehrbaren Kaufmanns zu Hamburg e.V. in Hamburg.

⁶¹ Dazu ausführlicher: Beschorner/Schank (2012), S. 156 ff., die beide Begriffe zwar nicht explizit erläutern, darin wohl aber den Unterschied zwischen auf wirtschaftlichen Stand und Vorteil bedachten Bürger (Bourgeois) einerseits, und pflichtbewußtem und eigenverantwortlichen, aktiven Staatsbürger (Citoyen) andererseits sehen.

Interessant ist an dem Begriff jedoch, daß Ehre als relationales Konzept auch einen wesentlichen gesellschaftlichen, oder sozialen Aspekt beinhaltet oder zumindest beinhaltete. So wurde Ehre oft als Komposition aus äußerer und innerer Ehre verstanden. Erstere beschreibt danach die gesellschaftliche Anerkennung der Person aufgrund tugendhaften Verhaltens, letztere die Anerkennung durch das persönliche Gewissen. Für den Kaufmann scheint sich dieser Begriff in der Tat zu eignen, „denn der Kaufmann steht mit seinen Handlungen stets in direktem Bezug zur Gemeinschaft, die ihn entsprechend seines Verhaltens bewertet.“⁶²

Ohne diesen Vergleich überstrapazieren zu wollen, zeigt sich in der äußeren Ehre doch einige Parallelität zum oben besprochenen Begriff der Verantwortung, insbesondere auf den dort besprochenen Aspekt *sozialer Verantwortung*, die in Forderungen und Erwartungen der Gesellschaft gegenüber den Wirtschaftssubjekten begründet lag, hier allerdings dem Streben nach tugendhaften Verhalten geschuldet ist.

Wie angedeutet wurde, schließt die Figur des Ehrbaren Kaufmanns schon wesentliche Aspekte dessen ein, was mit dem Begriff der Corporate Social Responsibility wesentlich später erst in Bezug auf verantwortliches Handeln von Unternehmen erwartet wird. Dies mit dem wesentlichen Unterschied, daß sich der Begriff des Ehrbaren Kaufmanns jedoch konkret auf eine Person bezieht; entsprechend wird der Verantwortungsbegriff unterschieden: auf der einen Seite *Unternehmensverantwortung*, auf der anderen Seite *unternehmerische Verantwortung* oder *Unternehmerverantwortung*.

Daß der Ehrbare Kaufmann ein klassisch individualethisches Konzept darstellt, ist wiederum der Historie geschuldet, in der sowohl Kaufleute, als auch die mit der Industrialisierung aufkommenden Unternehmer zunächst persönlich haftende Eigentümer ihrer Unternehmungen waren. Obwohl in der Neuen Institutionenökonomik auch Wert gelegt wird auf individualethische Aspekte, die nach ihr z.B. zur Senkung von Kontrollkosten führen können, und somit anzustreben sind, ist die Figur des Ehrbaren Kaufmanns von einigen Autoren für ein „angemessenes Verständnis von Unternehmensethik notwendig, nicht jedoch hinreichend“⁶³ empfunden worden.

In der Akzeptanz und der Kritik der Figur des Ehrbaren Kaufmanns spiegeln sich die kontroversen Ansichten zur Individual- bzw. Institutionenethik wieder, die in der nun zu führenden Diskussion erörtert werden sollen. In den Betrachtungen darüber, wer in Unternehmen dazu in der Lage ist, Verantwortung im Sinne von Corporate Social

⁶² Schwalbach/Klink (2012), S. 221 f.

⁶³ Beschorner/Hajduk (2012), S. 3 f.

Responsibility zu tragen, soll der Begriff des Ehrbaren Kaufmanns deshalb mit berücksichtigt werden. Auf welche Personen oder Wirtschaftssubjekte der Begriff sich hierbei anwenden lässt, wird im abschließenden Kapitel dieser Abhandlung zu diskutieren sein.⁶⁴

3. Betrachtung über das Verantwortung tragende Subjekt in der Diskussion über Corporate Social Responsibility

Die in den vorhergehenden Abschnitten dargestellten unterschiedlichen Ansichten über moralisches Handeln *in* Korporationen sowie *von* Korporationen⁶⁵ und die dabei aufgeführten möglichen Optionen des moralischen Akteurs sollen nun vor allem in Bezug auf das im Begriff von Corporate Social Responsibility nach Carroll grundlegende Verständnis von Verantwortung diskutiert werden. Bevor jedoch die einzelnen Gliederungsebenen Carrolls von ökonomischer, rechtlicher, moralischer und philanthropischer Verantwortlichkeit betrachtet werden, soll geklärt werden, wer bei Handlungen *von* und *in* Unternehmen tatsächlich Akteur ist, das erleichtert die dann folgende Argumentation zum moralischen Akteur. Denn anders als French kommt es dem Verfasser der vorliegenden Abhandlung – und hier ist er einer Meinung mit Velasquez – nicht auf denjenigen Akteur an, dem die Handlungskonsequenzen in *einer möglichen* Beschreibung zuzuschreiben sind,⁶⁶ sondern auf denjenigen Akteur, der als *der moralische* Akteur gelten kann, dem die Zurechenbarkeit der Handlung gilt. Eine gewisse Verbindung des moralischen Akteurs zur tatsächlichen physischen Handlung, die die entscheidende Kausalkette ausgelöst hatte, scheint dem Verfasser nötig, um eine plausible Gesamtbetrachtung der Handlungskonsequenzen zu erlauben.⁶⁷

„Korporationen können zwar moralisch und rechtlich haftbar sein, Zurechenbarkeit im dezidierten Sinn des Wortes bleibt jedoch an Personen gebunden, so dass der Begriff der korporativen Verantwortung genaugenommen nur dort sinnvoll ist, wo er sich auf individuelle Verantwortung zurückführen lässt.“⁶⁸

Dieser Vorschlag Heidbrinks soll Geleitwort sein zu einer Betrachtung über das Verantwortung tragende Subjekt in Unternehmen. Obwohl die in dieser Abhandlung zu beantwortende Frage auf den moralisch verantwortlichen Akteur in Unternehmen abzielt, erscheint es sinnvoll, bevor nun in die Diskussion über selbigen eingestiegen wird, noch zu durchdenken, wie ein

⁶⁴ In Schwalbach/Klink (2012), S. 221 „steht er stellvertretend für die Wirtschaftssubjekte Eigenwirtschaftler, Kaufmann, Unternehmer und Manager“.

⁶⁵ Um die Diskussion übersichtlicher zu halten, wird im Folgenden als Repräsentant der hier relevanten Form von Korporationen im Text von Unternehmen gesprochen.

⁶⁶ Vgl. dazu auch Velasquez (1983), S. 7 f, der dies in seiner Kritik an French weiter ausführt.

⁶⁷ Dieses Festhalten am Kausalitätsprinzip sein dem Verfasser nachgesehen, dem als Physiker durchaus die Problematik einer allzu traditionellen Auslegung des Kausalitätsprinzips - insbesondere in Anbetracht Erkenntnisse der Quantenmechanik - bewußt ist; der Verfasser hält sie im vorliegenden Zusammenhang aber durchaus für vertretbar, bewegen sich die zur Diskussion stehenden Zusammenhänge doch nicht in quantenmechanisch relevanten Skalen sondern eher am klassischen Limit.

⁶⁸ Heidbrink (2011), S. 195.

Unternehmen überhaupt handelt, i.e. wie es mit seinem Umfeld interagiert. Wie also handelt *ein* Unternehmen, bzw. wer handelt *im Namen* eines Unternehmens und wer handelt *in einem* Unternehmen? Es soll also im folgenden Abschnitt geklärt werden, wer Akteur der Handlungen ist, die Unternehmen zugeschrieben werden. Dabei ist zu unterscheiden zwischen dem *Handlungsakteur*, dem die Handlungskonsequenzen *kausal* zuzuschreiben sind, demjenigen Akteur, dem die Handlungskonsequenzen *rechtlich* zuzuschreiben sind, und schließlich dem *moralischen Akteur*, dem die Handlungskonsequenzen auch moralisch zuzuschreiben sind. Der Schwerpunkt soll hier auf die Handlungen gelegt werden, die nach obiger Gliederung von Corporate Social Responsibility besonders relevant sind; es wird sich jedoch zeigen, daß dabei alle wesentlichen Handlungen von und in Unternehmen betroffen sind.

3.1 Wie handelt das Unternehmen, oder wer handelt *im* Unternehmen

Die Wahrnehmung des Handelns eines Unternehmens hängt entscheidend davon ab, was in der jeweiligen Situation unter *Unternehmen* zu verstehen ist. Wie im vorhergehenden Kapitel schon kurz angerissen, ist ein Unternehmen entweder zu betrachten als (1) juristisch-fiktionale Entität, als (2) Beziehungsnetzwerk⁶⁹ bzw. Netzwerk von (impliziten und expliziten) Verträgen oder als (3) Kollektiv aller seiner Mitarbeiter.⁷⁰ Entsprechend sind Unternehmenshandlungen entweder (1) Handlungen eines Rechtssubjekts, z.B. einer juristischen Person, oder (2) Handlungen eines Beziehungsnetzwerkes, oder aber (3) die Summe von Einzelhandlungen der Mitglieder des Kollektivs.

Es soll nun aufgezeigt werden, daß jeder Handlung eines Unternehmens eine physische Handlung eines seiner Mitarbeiter zugrundeliegt. Die Handlungen eines Unternehmens müssen von einer natürlichen Person physisch zumindest *angestoßen* werden, und zwar unabhängig nach welcher der drei genannten Betrachtungsweisen das Unternehmen klassifiziert wird. Einige Beispiele sollen das verdeutlichen:

Die Flasche Coca Cola „hat Coca Cola abgefüllt“ – werden doch die wenigsten Konsumenten an die Mannschaften an den Abfüllstraßen des Konzessionsbetriebs denken, der für die in Deutschland vertriebenen Flaschen die Abfüllung vornimmt. Sie werden als Konsumenten eines Konsumgutes das herstellende Unternehmen wohl als (1) juristische Entität oder (2) als Beziehungsnetzwerk betrachten. Dabei ist es jedoch relativ klar, daß immer, wenn ein Unternehmen durch die Produktion von Gütern „handelt“, physische Handlungen natürlicher Personen zugrunde liegen. Schließlich werden die Produktionsprozesse und -abläufe in der Wertschöpfungskette von Personen – unter Umständen mit Unterstützung von Maschinen –

⁶⁹ Im Englischen findet sich dafür der Begriff „structured set of relationships“ z.B. bei Velasquez (1983), S. 11.

⁷⁰ Vgl. dazu z.B. Velasquez (1983) S. 11.

erbracht. Selbst modernste „vollautomatische“ Fertigungsstraßen werden von mindestens einem Bediener angefahren und in der Regel auch überwacht. Die Flasche Coca Cola hat also nicht das Unternehmen selbst, sondern tatsächlich Herr Müller mit Hilfe der Abfüllstraße 3 in Dorsten abgefüllt.⁷¹

Ähnliches gilt bei Dienstleistungen: Bei einer vor Ort montierten Anlage z.B., bei der dem Abnehmer unter Umständen auch einzelne Mitglieder der Montagemannschaft bekannt sind, liegt die Beschreibung des erbringenden Unternehmens (3) als Kollektiv nahe. In diesem Falle sind die physischen Handlungen direkt zu beobachten.

Eine physischer Vorgang liegt aber auch jeglicher kontraktuellen Handlung zugrunde, die das Unternehmen – oder besser in den obigen Betrachtungsweisen ein Verantwortlicher *im Namen des Unternehmens* – mit einem Vertragspartner vollzieht: Ein Prokurist leistet eine Unterschrift unter einen Vertrag, ein Vertriebsmitarbeiter bietet in einem Angebot eine Leistung an, ein Sachbearbeiter bestätigt einen Kaufauftrag – es sind unzählige Beispiele vorstellbar. Hier wird die Beschreibung des Unternehmens (1) als rechtliche Entität treffend sein, denn die Vertragsbeziehung ist erstens eine rechtliche Handlung und wird zweitens von einem oder wenigen Verantwortlichen *im Namen* des Unternehmens vollzogen – nie wird das gesamte Kollektiv der Mitarbeiterschaft daran teilnehmen. Aber auch in diesen Fällen läßt sich die Handlung des Unternehmens auf eine die physische Handlung eines Mitarbeiters zurückverfolgen. Im Briefkopf des Auftrages oder der Auftragsbestätigung wird der Sacharbeiter genannt sein; unter der Unterschrift des Vertrages steht der Name und der Titel, meist sogar die Art der Handlungsvollmacht des unterzeichnenden Mitarbeiters.⁷²

Aber auch abstraktere Handlungen, die einem Unternehmen zugeordnet werden können, lassen sich zurückverfolgen auf eine physische Handlung einer natürlichen Person. So ist z.B. die Aussage „Saturn hat mit seiner Kampagne „Geiz ist geil“ eine Mentalität ruinösen Preiswettbewerbs begründet“ Anzeichen dafür, daß die Beeinflussung eines Marktes oder der öffentlichen Meinung als Handlung eines Unternehmens wahrgenommen werden. Diese Handlung könnte Beispiel sein für die Betrachtungsweise eines Unternehmens als (2) Beziehungsnetzwerk, der aber auch wieder klar eine physische Handlung zugrunde liegt; sei es durch Marketingmaßnahmen wie dem Entwerfen und Abdrucken einer Werbekampagnen oder auch durch Anstoßen von Diskussionen durch „posten“ einer Meldung in elektronischen sozialen Netzwerken.

⁷¹ Im Fall von Coca Cola lassen sich anhand der aufgedruckten Losnummern sowohl Abfüllwerk, als auch Abfülldatum und –uhrzeit direkt ablesen. Die Zuordnung auf Mitarbeiter ist dann innerhalb des Unternehmens anhand von Schichtplänen möglich.

⁷² In Deutschland regeln § 48-58 HGB die verschiedenen (Handlungs-)Vollmachten von Mitarbeitern eines Unternehmens.

Als Alternative zu obiger Betrachtung, die hinter jeder Unternehmenshandlung eine physische Handlung seiner Mitarbeiter sieht, ein Unternehmen aber als handelndes Subjekt selbst zu betrachten scheint dem Verfasser nicht sinnvoll. Schon allein deshalb nicht, weil das Unternehmen sonst als autonome und selbst von den beteiligten Mitarbeitern wenig beeinflussbare, mit seiner Umgebung interagierende Entität zu betrachten wäre.⁷³

Ein tatsächlich von jeglichem menschlichen Handeln kausal unabhängige Handlung eines Unternehmens ist zumindest nicht leicht – dem Verfasser der vorliegenden Abhandlung schlicht überhaupt nicht – vorstellbar. Eine jeglichem unternehmerischen Handeln zugrundeliegende Kausalkette, sei sie unter Umständen auch komplex, soll also vorausgesetzt werden. Wohlgedenkt gilt dies zunächst lediglich für die *kausale* Rückverfolgung von Handlungen und deren Konsequenzen, insbesondere ist damit noch nichts gesagt über die *Intention* der Handlungskonsequenzen. In diesem Sinne läßt sich festhalten: *Ein Unternehmen handelt und interagiert mit seiner Umgebung vermittelt physischer Handlungen mindestens eines seiner Mitarbeiter.* In den Handlungen eines Unternehmens sind seine Mitarbeiter die physischen, kausalen Akteure.

Wer aber ist nun für die Handlungen des Unternehmens, oder die im Namen des Unternehmens vollzogenen Handlungen verantwortlich? Wer ist verantwortlicher Akteur?

Bevor diese Frage in Bezug auf die verschiedenen Ebenen von Corporate Social Responsibility beantwortet werden kann, soll geprüft werden, ob die Grundvoraussetzungen für die Übernahme von Verantwortung gegeben sein können. In Abschnitt 2.2 wurden sie bereits benannt: Kausalität, Freiheit und Intentionalität.

Die Kausalität ist in den vorgehenden Abschnitten diskutiert worden; sie ist nach Auffassung des Verfassers gegeben, vor allem deshalb, weil die Handlungen sich auf physische Vorgänge zurückführen lassen, selbst wenn sie im Einzelfalle nicht immer trivial zu rekonstruieren sind.

Zu Freiheit allerdings ist eine kurze Diskussion nötig, handeln die Mitarbeiter eines Unternehmens doch immer innerhalb vorgegebener organisatorischer Strukturen. Diese Strukturen geben Auftrag und Berechtigungen der Mitarbeiter vor. Handelt ein Mitarbeiter jedoch ohne Berechtigung, also außerhalb dieser Strukturen, so stellt sich die Frage, ob die physische Handlung, die er vollzogen hat auch *im Namen des Unternehmens* zu einer Handlung geführt hat. Ohne Zweifel ist der einzelne handelnde Mitarbeiter in seiner

⁷³ Dieses Verständnis entspräche einem fast organischen Bild eines Unternehmens als Superorganismus, das wohl in einiger Managementliteratur zu finden ist, dem Verfasser aber wenig plausibel erscheint; vgl. dazu auch Velasquez (1983), S. 16, der dazu eine ähnliche Meinung vertritt.

Handlungsfreiheit zumindest aus organisatorischer Sicht eingeschränkt.⁷⁴ Diese Betrachtungsweise führt die wohlbekanntere Principal-Agent-Theorie in die Diskussion mit ein. In einem strikten Principal-Agent-Verhältnis ist der Agent aufgrund seiner Weisungsgebundenheit gegenüber seinem Principal in seiner Handlungsfreiheit und damit auch in einer der Grundbedingungen zur Übernahme von Verantwortung zumindest teilweise eingeschränkt. Der Agent handelt gemäß einem Auftrag, der ihm vom Principal vorgegeben wurde. Da in Unternehmen die Mitarbeiter zumeist nicht in jedem Tun direkt nach Anweisung, sondern meist mit weiter umrissenem Auftrag handeln, entsteht ihnen zumindest ein gewisser Freiraum zur Interpretation bei der Ausführung des Auftrages.⁷⁵ Die Mitarbeiter können innerhalb dieses Freiraums frei und intendiert handeln, erfüllen insoweit also nicht nur die zweite, sondern auch die dritte Grundbedingung für die Übernahme von Verantwortung und sind insoweit auch für die Konsequenzen ihres Handelns (zumindest mit-)verantwortlich.⁷⁶ Diese Principal-Agent Beziehung gilt nicht nur zwischen direktem Vorgesetztem und Mitarbeiter, sondern in besonderer Weise auch für das Verhältnis zwischen angestelltem Geschäftsführer und den Gesellschaftern.⁷⁷ Obige Feststellung ist also leicht zu modifizieren:

Ein Unternehmen handelt und interagiert mit seiner Umgebung mittels physischer Handlungen mindestens eines seiner – zu dieser Handlung berechtigten – Mitarbeiter.

Für die verschiedenen Ebenen von Corporate Social Responsibility hat diese Einschränkung der Grundbedingung für die Übernahme von Verantwortung jeweils unterschiedliche Konsequenzen. Es ist zu erwarten, daß die Verantwortung für die Handlungen eines Mitarbeiters in einem Unternehmen nicht in allen Ebenen gleich abzuleiten ist. Sie sollen nun entlang der Gliederung von Carroll betrachtet werden.

3.2 Handelnde Subjekte in Unternehmen als Akteure von Corporate Social Responsibility

Wie schon in Abschnitt 2.1 erklärt, scheint die Gliederung von Corporate Social Responsibility nach Carroll besonders geeignet, die auf den verschiedenen Ebenen der Verantwortung von Unternehmen relevanten Akteure zu diskutieren. Dabei soll noch einmal betont werden, daß Carrolls Gliederung hier *nicht* als spezifische Definition von Corporate Social Responsibility

⁷⁴ Die kausale Verantwortung für die kausalen Handlungskonsequenzen ist davon nicht betroffen, die Übernahme von Verantwortung im Sinne der verschiedenen Ebenen von Corporate Social Responsibility hingegen schon.

⁷⁵ Der von Pinchot vorgeschlagene und von Wunderer weitergeführte Begriff des Intrapreneurs (vgl. Pinchot (1985) und Wunderer (2001)) wird in der Betrachtung in Kapitel 3 zum weiteren Ausbau dieses Gedanken verwendet werden.

⁷⁶ Vgl. dazu auch die oben schon erläuterte Stelle bei Velasquez (1983) S. 10.

⁷⁷ Weniger relevant ist diese Einschränkung für einen geschäftsführenden Gesellschafter, er hat zwar u.U. die Mehrheitsverhältnisse in der Gesellschafterversammlung zu berücksichtigen, ist aber durch keinen Principal im eigentlichen Sinne eingeschränkt.

verstanden wird, sondern als eine Strukturierung, die auch auf anderen Definitionen von Corporate Social Responsibility angewandt werden kann, die üblicherweise ebenfalls Elemente aller vier Ebenen enthalten. Es soll deshalb in der folgenden Argumentation untersucht werden, wer in der Lage ist, die Verantwortung in der jeweils betrachteten Ebene von Corporate Social Responsibility zu tragen.

(1) Ökonomische Verantwortung

Wie schon im von Carroll verwendeten Bild einer Pyramide ist die ökonomische Verantwortung eines Unternehmens schon insofern eine fundamentale, als sich bei Versagen gegenüber dieser Verpflichtung alle anderen Ebenen erübrigen. In der ökonomischen Literatur finden sich sogar Stimmen, die die Auffassung vertreten, daß in der ökonomischen Verantwortung die moralische mit eingeschlossen sei, daß also unternehmerisches Handeln zugleich immanent moralisch sei. Die Axiome der Betriebswirtschaft würden so aus der Prinzipien der allgemeinen Ethik hergeleitet.⁷⁸

Bei der ökonomischen Verantwortung handelt es sich nach Carroll um explizite, auf vertraglichen, sanktionablen Verpflichtungen basierende Verantwortung. In der Terminologie der Kant'schen Urteilslehre ist dies die Ebene der assertorischen Verantwortung. Sowohl gegenüber seinen Eigentümern, als auch gegenüber seinen übrigen Stakeholdern, wie z.B. Kunden, Mitarbeitern und Lieferanten, hat das Unternehmen die Verpflichtung dieser Verantwortung nachzukommen, und im übrigen nach einer langfristigen Existenz zu streben um seine Rolle in der Volkswirtschaft und auch der Gesellschaft zu erfüllen.⁷⁹ Dies führt dazu, daß unternehmerisches Handeln dem Primat der Wirtschaftlichkeit zu unterwerfen ist, und jegliche Handlung darauf hin überprüft werden muß, ob sie in Einklang mit einem langfristigen Bestehen des Unternehmens zu bringen ist. Zentraler Punkt dieses Prinzips ist es, jegliche Ressourcen zu schonen und möglichst effizient einzusetzen.

Der ökonomischen Verantwortung gerecht zu werden obliegt allen Mitarbeitern des Unternehmens je nach ihrer Funktion. Die Unternehmensleitung hat die Handlungskonsequenzen der strategischen und taktischen Ausrichtung des Unternehmens gemäß dieser Verpflichtung zu verantworten, die einzelnen Mitarbeiter die entsprechend ressourcenschonende Ausführung ihres jeweiligen Auftrages. Zwar ginge nach der Principal-Agent-Theorie die Letztverantwortung auch über auf die Eigentümer, die die

⁷⁸ Vgl. dazu ausführlich Albach (2005) und Albach (2007).

⁷⁹ Die verschiedenen Aspekte der Rolle eines Unternehmens in der Gesellschaft auszuführen würde den Rahmen dieser Abhandlung sprengen. Wesentliche ökonomischen Funktionen sind: Das Bereitstellen von Gütern und Leistungen, das Schaffen von Arbeitsplätzen und dadurch das Mehrten von Wohlstand in der Gesellschaft. Für weiterführende Diskussion dies Themas sei der interessierte Leser auf die einschlägige Literatur der Ökonomie verwiesen; einen Ausgangspunkt, der Unternehmenstheorie mit Unternehmensethik wenn auch kritisch verbindet, bietet z.B. Albach (2007).

Unternehmensleitung als Principal beauftragen. Da die ökonomische Verantwortung eines Unternehmens jedoch kongruent ist mit dem Streben der Eigentümer nach Erhalt ihres Eigentums, sind hier keine Konflikte zwischen Principal und Agent zu erwarten.⁸⁰

Die die ökonomische Verantwortung eines Unternehmens tragenden Akteure sind also anteilig die Mitarbeiter des Unternehmens, jeweils entsprechend ihrer Rolle in dessen Hierarchie.

(2) Rechtliche Verantwortung

Wie oben beschrieben, kann ein Unternehmen als Rechtssubjekt betrachtet handeln. Diese Handlungen werden von den Organen oder Mitarbeitern des Unternehmens im Namen des Unternehmens vollzogen. Die rechtliche Verantwortung von Unternehmen beschreibt deshalb vor allem die Verpflichtung zum Einhalten der gesetzlichen Vorschriften bei allen Handlungen und das Erfüllen vertragsrechtlicher Pflichten aus eingegangenen Vertragsbeziehungen. Es handelt sich also auch um eine assertorische Verantwortung, die auf expliziten und hier sogar justitiablen Verpflichtungen des Unternehmens fußt.

Die aus den rechtlich relevanten Handlungen sich ergebenden Handlungskonsequenzen sind nach der geltenden Rechtsordnung jeweils entweder dem Rechtssubjekt Unternehmen oder aber den handelnden Personen zuzurechnen. Eine wichtige Rolle spielt dabei die Frage, ob der handelnde Mitarbeiter zum Abschluß des entsprechenden Rechtsgeschäfts im Namen des Unternehmens berechtigt war. Handelt ein Mitarbeiter eines Unternehmens ohne Berechtigung, so stellt sich die Frage, ob durch die von ihm vollzogene physische Handlung ein Rechtsgeschäft zustande kam, ob sie also auch *im Namen des Unternehmens* zu rechtlichen Handlungskonsequenzen für das Unternehmen geführt hat. Insbesondere beim Eingehen von Vertragsverhältnissen ist die Situation je nach herrschender Rechtsordnung komplex. So sind nach deutschem Recht durchaus auch nichtbevollmächtigte Handlungen ihrer Mitarbeiter für Unternehmen unter gewissen Umständen bindend.⁸¹

Ein weiterer interessanter Aspekt rechtlicher Verantwortung von Unternehmen zeigt sich darin, daß ein Unternehmen nach deutschem Recht keine Straftat begehen kann.⁸² So haften bei

⁸⁰ Die Rolle der Eigentümer des Unternehmens, sowie der Spezialfall eines eigentümergeführten Unternehmens, wird in den folgenden Abschnitten noch weiter ausgeführt.

⁸¹ Gemäß der in Deutschland geltenden Rechtsauffassung sind dazu zwei Rechtsfiguren zu unterscheiden: die Duldungsvollmacht und die Anscheinsvollmacht, bei beiden sind bestimmte Voraussetzungen nötig, damit das Rechtsgeschäft trotz Fehlen einer tatsächlichen Vollmacht zustande kommt und Bestand hat. Im wesentlichen wird davon ausgegangen, daß ein redlicher Vertragspartner der bei Geschäftsabschluß auf das Bestehen einer Vollmacht vertraut. Dieses Vertrauen ersetzt die fehlende Vollmacht und damit kommt ein Rechtsscheintatbestand zustande (vgl. dazu z.B. Bork (2006), S.578 ff).

⁸² So versteht das deutsche Strafrecht unter „Unternehmensdelikt“ interessanterweise nicht ein Delikt eines Unternehmens, sondern das „Unternehmen einer Tat: deren Versuch und deren Vollendung“ (§ 11 Abs. 1 Nr. 6 StGB).

Korruptions- oder Umweltverschulden einzelne der Vergehen überführte Mitarbeiter sowie bei vorliegen sogenannten Organisationsverschuldens, die Organe des Unternehmens.

Es kann an dieser Stelle nicht auf alle rechtlichen Konsequenzen des Handelns von Mitarbeitern in Unternehmen und im Namen von Unternehmen eingegangen werden. Als kurzer Überblick soll jedoch folgendes festgehalten werden: Die Handlungskonsequenzen des vom Rechtssubjekt Unternehmen vollzogenen juristischen Handlungen trägt dieses gemäß den Bestimmungen im Öffentlichen Recht und im Zivilrecht. Die Konsequenzen von durch Mitarbeiter des Unternehmens vollzogenen Handlungen, die diese nicht in berechtigter Vertretung des Rechtssubjektes vollzogen haben tragen diese entweder persönlich oder bei Vorliegen von Organisationsverschulden gemeinsam mit den Organen des Unternehmens.

Ähnlich wie im Falle der ökonomischen Verantwortung eines Unternehmens sind auch die rechtliche Verantwortung eines Unternehmens tragenden Akteure die Mitarbeiter und Organe des Unternehmens jeweils entsprechend ihrer Funktion in dessen Hierarchie.

(3) Moralische Verantwortung

Insbesondere die in dieser Abhandlung zentrale moralische Verantwortung von Unternehmen hängt entscheidend von den Grundbedingungen zur Zuschreibung von Verantwortung ab (vgl. Abschnitt 2.2). Als apodiktische Verantwortung ist sie nicht von den Handlungen zu trennen, und auch nicht delegierbar.⁸³

Im Zusammenhang mit der zur Zuschreibung nötigen Grundbedingung Freiheit ist in Abschnitt 3.1 die Principal-Agent-Theorie eingeführt worden. In der strengen Sichtweise der Principal-Agent-Theorie würde ein Unternehmen in der Beziehung zu seinen Anspruchsgruppen *geführt* handeln, all seine Interaktionen, das Handeln aller seiner Mitarbeiter würde also auf Anweisung hin geschehen. Dem Mitarbeiter ist die Verantwortung für die Konsequenzen seiner Handlungen analog der ihm zugesprochenen Interpretationsfreiheit seines Auftrages zuzuschreiben. Die Verantwortung für Handlungskonsequenzen, zu deren Beeinflussung der Mitarbeiter den ihm zugestandenen Handlungsfreiraum verlassen müßte, sind der jeweils höheren Hierarchieebene zuzuschreiben. Somit käme der Hierarchie des Unternehmens und der operativen Unternehmensführung ein wesentlicher Teil der Verantwortung für ebendieses Handeln zu und damit auch die Entscheidung darüber, woran das Handeln auszurichten ist. Der letzte Schritt in der Übertragung von Verantwortung entlang der Hierarchie im Unternehmen bis hin zur Unternehmensführung, und schließlich dann auf ihre Auftraggeber –

⁸³ Vgl. dazu wie oben schon erwähnt Höffe (1993), S. 30 und Heidbrink (2011), S. 192 sowie 194.

also die Eigentümer – soll im weiteren Verlauf dieses Abschnitts unter (4) Philanthropische Verantwortung sowie in Abschnitt 3.5 weiter erörtert werden.

An dieser Stelle sei jedoch erwähnt, daß der soeben vollzogene Gedankengang ähnlich der Grundlage von Homanns Wirtschafts- und Unternehmensethikverständnis ist.⁸⁴ Homann sieht das Handeln von und in Unternehmen in einer Marktwirtschaft als Handeln in einem zweistufigen Handlungssystem aus Spielregeln und Spielzügen. Die Akteure vollziehen ihre Handlungen im Streben nach Effizienz in den Spielzügen, die selbst „moralfrei“ bleiben. Die Vorgaben der Moral erfüllen die Akteure simultan, sofern sie in den Spielzügen den Spielregeln konform handeln. Letztere sind nach seinem Verständnis entweder die Rahmenordnung einer Volkswirtschaft, oder aber, für den Fall von Unternehmensethik, die im Unternehmen gültigen Unternehmensleitlinien bzw. Führungsgrundsätze und, soweit vorhanden, die etablierten Anreiz- und Belohnungssysteme. In seinem Ethikverständnis versinnbildlichen die Spielregeln eine *Ordnungsethik*, während die Spielzüge Raum lassen für eine *Handlungsethik*. Die Handlungsakteure sind entsprechend Unternehmen bei der Betrachtung von Volkswirtschaften und Mitarbeiter bei der Betrachtung von Unternehmen.

Homanns Ethikverständnis ist in der Sekundärliteratur vor allem dafür kritisiert worden, daß auf Ebene der Spielzüge ein moralisches Vakuum herrsche. Der Verfasser der vorliegenden Abhandlung hat dagegen ein anderes, von den Kritikern Homanns abweichendes Verständnis seiner Unternehmensethik. Es soll in den folgenden Absätzen kurz skizziert werden.

So sind bei Homann die Spielregeln in der Unternehmensethik durchaus als „für alle Unternehmensmitglieder verbindliche Verhaltensregeln“ zu betrachten, die „jedoch für den einzelnen Entscheidungsträger genügend Freiheitsgrade [bieten], die eine eigenständige moralische Reflexion der Handlungsweise *notwendig und möglich* machen“⁸⁵. Zwar soll der Mitarbeiter bei seinen physischen Handlungen möglichst frei und auch „moralfrei“ handeln können, wobei sich die Verantwortung jedoch nicht vollständig über die Hierarchie im Unternehmen an den Principal abgeben läßt.

„Moral und moralische Motivation von einzelnen sind unverzichtbar, sie setzen in unserem Entwurf nur an einer systematisch anderen Stelle an: Nicht bei den unmittelbaren wirtschaftlichen Handlungen, die im Prinzip „moralfrei“ erfolgen, sondern bei der Gestaltung, bei der Akzeptierung und bei der Befolgung der Regeln für diese Handlungen. Wirtschaftsethik ist in unserem Ansatz auf das *Ziel* ausgerichtet, *die Institutionen so zu gestalten, daß Moral möglich wird.*“⁸⁶

⁸⁴ Einen guten Überblick darüber gibt sein Standardwerk Homann/Blome-Drees (1992). Obwohl Homann sein Ethikverständnis in den darauffolgenden Jahren teilweise gewandelt und in mancher Beziehung verschärft hat, soll in der vorliegenden Abhandlung der „frühe“ Homann maßgeblich sein (vgl. dazu Aßländer/Nutzinger (2010)).

⁸⁵ Homann/Blome-Drees (1992), S. 120, (Hervorhebung des Verfassers).

⁸⁶ Dieselben, ebenda, S. 40 f, Hervorhebung im Original.

Wenn also Homann und Blome-Drees vorschlagen, moralische Probleme angesichts der im Wettbewerb vorherrschenden Dilemmastrukturen kollektiv oder institutionell und nicht mehr einzeln zu lösen, so ist dies nach dem Verständnis des Verfassers dieser Abhandlung lediglich den im Wettbewerb vorherrschenden Bedingungen geschuldet. Die im Wettbewerb überlebensnotwendige Effizienz des eigenen Handelns kann sicher als limitierend angesehen werden, und insofern ist eine teilweise Übertragung der Verantwortung auf die Rahmenordnung auch gerechtfertigt. Schon alleine deshalb, weil der moralisch Handelnde in seinen Spielzügen keinen nachhaltigen Nachteil gegenüber dem unmoralisch Handelnden erleiden darf, ist ein Teil der Moral auf der Ebene von für alle gleichermaßen geltenden institutionellen Maßnahmen zu suchen.⁸⁷ Dies aber erstens unter der Einschränkung, daß ein jedes Individuum die Verantwortung dafür zu übernehmen hat, sich diesen Beschränkungen der Rahmenordnung unterworfen zu haben, und zweitens, daß auch die Rahmenordnung – zumindest dort, wo sie durch die in Unternehmen geltenden Richtlinien definiert ist – zurückzuführen ist auf physische Handlungen derjenigen, die sie implementiert haben. Insbesondere ist diese Rahmenordnung deshalb nicht als unveränderlich anzusehen.

So weisen Homann und Blome-Drees bezüglich der Rahmenordnung darauf hin, daß die Verantwortung für einzelne Handlungen dann, wenn die Rahmenordnung defizitär ist, auf den Handlungsakteur zurückfällt.

Die Rahmenordnung weise in der Praxis Lücken und Fehler auf: erstens sei sie nur reaktiv, und bilde deshalb erstmalig auftretende Situationen unter Umständen nicht ab. Sie sei außerdem behaftet mit einer Durchsetzungs- und Kontrollproblematik, des weiteren falle teilweise nach der Rahmenordnung legitimes nicht mit moralisch gebotenem zusammen.

„Bei Defiziten der Rahmenordnung ergeht an Unternehmen der Auftrag, die im Normalfall an die Ordnungsebene abgegebene moralische Verantwortung wieder auszuüben, um so das entstandene Verantwortungsvakuum zu füllen.“⁸⁸

Diese Situationen defizitärer Rahmenbedingungen verlangen dann nach der zweiten Klasse von Spielzügen, mit denen die Handlungsakteure an der Verbesserung und der Umgestaltung der Rahmenordnung teilnehmen. Es sind dies gleichsam Meta-Spielzüge, bei Homann Spielzüge zweiter Klasse, die dann die Verbindung schaffen zwischen Handlungs- und Ordnungsethik.

Wenn also der Akteur bei der „moralischen Reflexion [seiner] Handlungsweise“⁸⁹ beim Ausführen eines Spielzuges nach den gültigen Spielregeln eine moralische Konfliktsituation

⁸⁷ Dieselben, ebenda, S.172.

⁸⁸ Homan/Blome-Drees 1992, S. 117.

⁸⁹ Homann/Blome-Drees (1992), S. 120.

erkennt, ist er dazu verpflichtet den Principal oder den für die Implementierung der Rahmenordnung Zuständigen dahingehend zu beeinflussen, daß Spielzug und Spielregeln so angepaßt werden, daß der Konflikt aufgelöst wird.

Hier nun läßt sich die Figur des Ehrbaren Kaufmanns – wenn auch leicht abgewandelt – als solides und konkretes Verständnis von moralischer Verantwortung in Unternehmen nutzen. Wie in Abschnitt 2.4 beschrieben, ist der Begriff des Ehrbaren Kaufmanns geprägt vom tugendhaften, aufrechten und wahrhaftigen Verhalten des handelnden Individuums. Allerdings, und hier ist der Begriff modifiziert zu verstehen, ist die Figur des Ehrbaren Kaufmann die eines – typischerweise sogar persönlich haftenden – Unternehmers und paßt somit nicht auf die Rolle des weisungsgebundenen Mitarbeiters in einem Unternehmen. Dieses Defizit soll abgemildert werden mit dem Hinweis auf den Begriff des Intrapreneurs, der die aktuelle Tendenz beschreibt, in der moderne Unternehmen bestrebt sind, ihre Mitarbeiter im Sinne von Mit-Unternehmern an den Entscheidungsprozessen im Unternehmen gesamthaft zu beteiligen und (mit-)verantwortlich zu machen. Der Begriff entstammt ursprünglich der Innovationsforschung und beschreibt eine Person, „who takes a hands-on responsibility for creating innovation within the organization“⁹⁰. Aber auch in den Personalwissenschaften ist der Intrapreneur weiterentwickelt worden, um aufzuzeigen, daß es sehr wohl wesentlich auf das Mitwirken der einzelnen Mitarbeiter eines Unternehmens in den Entscheidungsprozessen ankommt.

„Decision-making processes and entrepreneurial activities need to be conveyed to the level of each individual in the organization in order to tap their specific competencies and knowledge for the future success of the company. [...] Co-intrapreneurial orientation unites a responsibility for the whole and at the same time enables teams to practice their own local flexibility and freedom.“⁹¹

Ähnlich der Diskussion, in der individualethisch verstandene Corporate Social Responsibility getragen ist von intrinsischer Motivation und nicht wie beim institutionethischen Ansatz auf extrinsischer Anreizsteuerung beruht, ist auch das Konzept des Intrapreneurs ein individualethisches Konzept und eignet sich deshalb besonders gut für die hier begonnene Argumentation:

„[O]ur co-intrapreneurial approach is a concept of intrinsic motivation and behaviour, which should not be distracted by extrinsic incentives (e.g. payment) that may undermine or drive away the inherent motivation.“⁹²

Insofern also scheint sich die Figur des Ehrbaren Kaufmanns auch mit ihrem unternehmerischen Aspekt zu eignen, um sie als Minimaletos eines jeden Mitarbeiters

⁹⁰ Pinchot (1985).

⁹¹ Wunderer (2001), S. 193 f.

⁹² Derselbe, ebenda, S. 195.

aufzufassen. Dieses Minimaethos ist nicht in der Rahmenordnung verankert, sondern jeder Mitarbeiter ist bei der Ausführung seines Auftrags gefordert, ihm gerecht zu werden. Im Konfliktfall zwischen der moralischen Verantwortung nach diesem Minimaethos und der Rahmenordnung einerseits und Auftrag andererseits hat der Mitarbeiter darauf einzuwirken, daß Auftrag und Rahmenordnung aufeinander abgestimmt werden und konfliktfrei bearbeitbar sind.

Für die im Bezug auf die moralische Verantwortung nötige Rückverfolgung auf Individuen haben verschiedene Autoren darauf hingewiesen, daß in heutigen modernen Wirtschaftsstrukturen, in denen Unternehmen hoch vernetzt sind, die Austauschprozesse anonym sind, und auch innerhalb der Unternehmen sehr komplex und vernetzt ablaufende Prozesse vorzufinden sind. Die Rückverfolgbarkeit einzelner Handlungskonsequenzen sei deshalb nicht mehr gegeben. „Damit ist auch das moralisch gewünschte Ergebnis der Handlung nicht mehr einem einzigen alleine zuzurechnen und daher nicht von ihm anhängig.“⁹³ Diesen Argumenten kann nur insoweit gefolgt werden, wie davon ausgegangen wird, daß die einzeln handelnden natürlichen Personen die Handlungskonsequenzen ihrer physischen Handlungen auf Korporationsebene nicht bewußt beeinflussen können, oder sich ihrer im Moment des Handelns nicht bewußt sind und auch nicht bewußt sein können – wenn also eine Situation vorliegt, in der eine Grundbedingung für Verantwortung *nicht* gegeben ist: daß die Handlung nämlich von einem Akteur ausgeführt wurde, der um ihre Konsequenzen wußte und die Handlung angesichts dessen willentlich vollzog. Den Ansätzen kollektiver oder institutionenethischer Betrachtung von Verantwortung, von denen im vorhegenden Kapitel exemplarische Vertreter beschrieben wurden, scheint interessanterweise dieser Punkt gemeinsam zu sein: Die einzeln handelnden natürlichen Personen erfüllen nicht die Grundvoraussetzungen für Verantwortung, ihnen fehlt die Intention für die entscheidenden Handlungskonsequenzen ihrer physischen Handlungen auf Korporationsebene,⁹⁴ sie sind sich der Handlungskonsequenzen auf Korporationsebene im Moment ihres Handelns nicht bewußt und können sich dessen auch nicht bewußt sein.⁹⁵

Aber auch über eine andere Argumentation geht individuelle Verantwortung in manchem kollektiv- oder institutionenethischen Ansatz verloren: dann nämlich, wenn Handlung und Intention auseinanderzufallen scheinen. So geht French davon aus, daß die faktischen, physischen Handlungen, die die Mitglieder des Kollektivs oder der Institution im täglichen Geschäftsverlauf zu dessen Aufrechterhaltung vollziehen, in einer von dieser physischen

⁹³ Homann/Blome-Drees (1992), S. 171.

⁹⁴ Die von French in seiner CID Struktur gefundene Intention des Unternehmens erfüllt diese Bedingung nicht, die Intention des Unternehmens fällt nämlich nicht zusammen mit der der handelnden Personen.

⁹⁵ Vgl. die von Aristoteles geforderte Sorgfaltspflicht z.B. in Heidbrink (2011), S. 189.

Durchführung verschiedenen Beschreibung – bei French z.B. als Korporationshandlungen – zu betrachten sind. Somit sind die Handlungskonsequenzen nicht mehr der physischen Handlung zuzuschreiben, sondern die Handlung geht qua „Perspektivenwechsel“ als Korporationshandlung auf die Korporation über – damit liegt auch die Verantwortung für die Handlung bei der Korporation. Dies wohlgermerkt obwohl die Handlungskonsequenzen in einer Kausalkette auf die physischen Handlungen zumindest eines Mitarbeiters des Unternehmens zurückzuverfolgen sind. „[T]heir ‘intentions’ do not connect with their actions in the proper way“⁹⁶.

Beiden Argumenten, die das Wegfallen oder zumindest die starke Einschränkung individueller Verantwortung zur Folge haben, und deshalb das Unternehmen selbst personalisieren, kann nicht gefolgt werden. Stattdessen ist festzuhalten:

Die die moralische Verantwortung eines Unternehmens tragenden Akteure sind also die Mitarbeiter und Führungskräfte des Unternehmens jeweils entsprechend ihrer Funktion in dessen Hierarchie. Für diese Akteure ist das ehrbare Verhalten, wie es in der Figur des Ehrbaren Kaufmanns grundgelegt ist, ein geeignetes Minimaethos, insbesondere dann, wenn die Mitarbeiter als handelnde Akteure auch im Sinne des Intrapreneurs verstanden werden.

(4) Philanthropische Verantwortung

Die Frage, inwieweit Unternehmen auch eine philanthropische Verantwortung zuzuschreiben ist, kann in Analogie zur Kant’schen Urteilslehre als Frage nach der „problematischen Verantwortung“ betrachtet werden.⁹⁷ Wie schon in Abschnitt 2.2 angedeutet sind dies Verantwortlichkeiten, die nicht aus „notwendigen oder tatsächlichen, sondern aus freiwilligen Gründen geboten sind“⁹⁸.

Tatsächlich bewegt man sich bei der Diskussion philanthropische Verantwortung von Unternehmen in einer problematischen Situation. Es taucht dabei das Dilemma auf, in dem entschieden werden soll zwischen Handlungen, die der ökonomischen Verantwortung gerecht werden, und solchen, die über die ökonomische, rechtliche und sogar moralische Verantwortung hinausgehen. In der Betrachtungsweise der Ökonomen wird die Frage oft als die Entscheidung über die Ergebnisverwendung beschrieben. Wieder ist es Milton Friedman, der über den philanthropisch handelnden Geschäftsführer treffend formuliert:

„[T]he corporate executive would be spending someone else's money for a general social interest. Insofar as his actions in accord with his 'social responsibility' reduce returns to stockholders, he is spending their money. Insofar as his actions raise the price to customers,

⁹⁶ Velasquez (1983), S. 9.

⁹⁷ Vgl. dazu Heidbrink (2011), S. 192.

⁹⁸ Derselbe, ebenda.

he is spending the customers' money. Insofar as his actions lower the wages of some employees, he is spending their money.“⁹⁹

Selbst wenn also das Ziel der philanthropischen Handlung ein hehres ist, bewegt sich der Mitarbeiter oder auch der angestellte Geschäftsführer in einer Situation, die ihn zwingt, eine Güterabwägung zu treffen über die Verwendung der im Unternehmen erwirtschafteten Mittel. Er hat darüber abzuwägen, ob er über die erwirtschafteten Erträge in einer Weise zu verfügen kann, die unter Umständen in Konflikt stehen mit seiner ökonomischen Verantwortung, seinem Auftrag und sogar mit der moralischen Verpflichtungen seinen Mitarbeitern gegenüber.

Bei Friedman klingt schon an, daß bei Handlungen von Unternehmen, die den hier angesprochenen freiwilligen, philanthropischen Charakter haben, auch das Verhältnis der Kunden gegenüber dem Unternehmen relevant wird. Um seiner ökonomischen Verantwortung gerecht zu werden, ist das Unternehmen letztlich wesentlich von der Akzeptanz der Lieferungen und Leistungen seitens seiner Kunden abhängig und hat sein Angebot entsprechend zu gestalten. Dadurch wächst aber auch den Kunden ein wesentlicher Teil der Verantwortung zu. In diesem Sinne gibt es auch „reciprocal responsibilities of the company to stakeholders, of stakeholders to the company, and of stakeholders to one another.“¹⁰⁰ Denn wenn der Kreis der Kunden bereit ist, Lieferungen und Leistungen zu akzeptieren, die nicht im Einklang mit der Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung erbracht werden, oder nicht bereit ist den Aufwand, der durch eine solche Übernahme an Verantwortung entsteht mitzutragen, dann entstünde dem Unternehmen dadurch ein wirtschaftlicher Nachteil. Die Übernahme von philanthropischer Verantwortung stünde somit in Konflikt mit der Sicherung des wirtschaftlichen Fortbestandes des Unternehmens; das Unternehmen würde also seiner ökonomischen Verantwortung nicht im gleichen Maße gerecht.

Es fällt in dieser vierten Ebene nach Carrolls Gliederung von Corporate Social Responsibility also schwer, die relevanten Akteure innerhalb des Unternehmens zu benennen. So schreibt Carroll auch:

„The distinguishing feature between philanthropic and ethical responsibilities is that the former are not expected in a ethical or moral sense. Communities desire firms to contribute [...] but they do not regard the firms as unethical if they do not provide the desired level.“¹⁰¹

Seine vierte Gliederungsebene beschreibt Carroll auch als „discretionary“¹⁰²; das Ermessen darüber aber, ob diese gesellschaftlichen Erwartungen nachgekommen werden kann scheint nach Ansicht des Verfassers außerhalb des Ermessensspielraums der im Unternehmen

⁹⁹ Friedman (1970).

¹⁰⁰ Argandoña (2006), S. 8.

¹⁰¹ Carroll (1991), S. 42.

¹⁰² Derselbe, ebenda.

handelnden Akteure zu liegen. Ihm scheinen deshalb die Akteure, die für diese problematische Verantwortung in Frage kommen, die „in persönlichen oder prosozialen Einstellungen verankertes Wohlverhalten“¹⁰³ widerspiegelt, außerhalb des Unternehmens zu suchen zu sein.

Der Eigentümerschaft des Unternehmens hingegen wächst über deren Teilhabe an den erwirtschafteten Gewinnen – also über das dadurch zu Verfügung stehende Vermögen – wohl der Großteil dieser philanthropischen Verantwortung zu. Es ist erscheint dies als die plausibelste Sichtweise, daß nämlich im Kontext der Übernahme von philanthropischer Verantwortung durch Unternehmen diese philanthropische Verantwortung letztlich dessen Eigentümern zuwächst. Sowohl durch die Möglichkeit, die Ausrichtung des Unternehmens zu bestimmen, als auch durch die Verfügungsgewalt über das durch das Handeln des Unternehmens entstehende Vermögen,¹⁰⁴ erwächst die Erwartung an die Eigentümer, philanthropisch zu handeln.

Die die philanthropische Verantwortung eines Unternehmens tragenden Akteure sind also nicht innerhalb des Unternehmens zu finden, statt dessen sind die Eigentümer¹⁰⁵ des Unternehmens die für philanthropische Handlungen relevanten Akteure.

Diese Feststellung bedeutet auch, daß die philanthropische Verantwortung nach Einschätzung des Verfassers dieser Abhandlung außerhalb des Begriffes von Corporate Social Responsibility zu betrachten ist. Sie ist statt dessen eine aus dem Wohlstand der Eigentümer erwachsende persönliche Verantwortung dieser Eigentümer.

Nachdem in dieser Argumentationskette aufgezeigt wurde, welcher Akteur dazu in der Lage ist, die einem Unternehmen jeweils zugeordnete Verantwortung zu tragen, ergibt sich die daran anschließende Frage, was Corporate Social Responsibility umfassen kann. Sie soll im folgenden Abschnitt erörtert werden.

3.3 Umfang von Corporate Social Responsibility

Es scheint nach der Diskussion im vorherigen Abschnitt also geboten, den Umfang von Corporate Social Responsibility zu überdenken. Ohne weiteres lassen sich Carrolls

¹⁰³ Heidbrink (2011), S. 192.

¹⁰⁴ Ganz deutlich setzt diese Sichtweise voraus, daß der private Eigentumsbegriff auf Unternehmen anwendbar ist. Obwohl hiervon abweichende Meinungen vertreten werden, die Unternehmen nicht als privates Eigentum, sondern als öffentliches Gut betrachten, ist der Verfasser der Überzeugung, daß Unternehmen als privates Eigentum anzusehen (noch) den gesellschaftlichen Konsens zumindest in Deutschland hinreichend widerspiegelt.

¹⁰⁵ Über die Konsequenzen dieser Sichtweise bei den verschiedenen zu beobachtbaren Eigentümerstrukturen von Unternehmen wird in Abschnitt 3.5 weiter diskutiert werden.

Gliederungsebenen der (1) ökonomischen, (2) rechtlichen und (3) moralischen Verantwortung im Unternehmen durch dort handelnde Individuen verankern, die physisch handelnden Akteure innerhalb der Hierarchie des Unternehmens scheinen auch gleichzeitig die für Ebene (1) bis (3) passenden Verantwortungsakteure zu sein.

Der Begriff „social“ in Corporate Social Responsibility, bezogen auf den Inhalt oder Umfang der zu tragenden Verantwortung von Unternehmen gegenüber der Gesellschaft, wird teilweise in bewußtem Gegensatz zu deren z.B. ökonomischer Verantwortung verstanden. Diese Einschränkung sieht der Verfasser der vorliegenden Abhandlung aber als unberechtigt, und ist dabei einer Auffassung mit Argandoña und Carroll, der wie oben aufgezeigt auch für ein umfassendes Verständnis von Corporate Social Responsibility plädiert, das insbesondere auch die ökonomische Verantwortung von Unternehmen mit einbezieht.

Wenn Unternehmen ihrer ökonomischen, rechtlichen und moralischen Verantwortung gerecht zu werden bestrebt sind, dann ist das zu verstehen als ein Handeln im Rahmen der jeweiligen Spielregeln Homanns, wie sie im vorhergehenden Abschnitt interpretiert wurden. Denn

“contrary to what some people think, this [corporate social] responsibility does not involve doing anything different from or additional to what companies normally do. On the contrary, it entails above all doing more successfully what companies are called upon to do and are best able to do.”¹⁰⁶

Anders als von einigen Unternehmen betrieben und propagiert ist Corporate Social Responsibility deshalb weder beschränkt auf „gute Werke“ oder wohlätiges Handeln, noch sind diese eine besonders geeignete Form für Unternehmen, ihrer Verantwortung gerecht zu werden. Ganz im Gegenteil wird diese Position teilweise deshalb vertreten, weil damit wirksam von der Frage abgelenkt werden kann, ob das Unternehmen den übrigen Ebenen der Corporate Social Responsibility gerecht wird. Wenn z.B. vom Unternehmen zwar ein Schulprojekt in Afrika betrieben wird, aber gleichzeitig die eigenen Mitarbeiter unterhalb des im Markt üblichen Niveaus entlohnt werden, oder Umweltrichtlinien nicht eingehalten werden.

„[P]unktueller Förderung einzelner Projekte bis hin zu einem systematischen strategischen Stiftungsmanagement und Unternehmen leisten zweifelsohne durch dieses Engagement einen wichtigen Beitrag für die Gesellschaft. Hinreichend ist dies freilich nicht, weil damit ja lediglich die Frage der Gewinnverwendung angesprochen ist. Einer modernen Unternehmensverantwortung freilich geht es nicht darum, wie die Gewinne ausgegeben, sondern wie die Gewinne erwirtschaftet werden. Sie ist damit integrativ (und nicht „end-of-pipe“) angelegt.“¹⁰⁷

¹⁰⁶ Pérez López 1998, S. 75, zitiert nach Argandoña (2006), S. 15.

¹⁰⁷ Beschorner/Hajduk (2012).

Richtig verstandene Corporate Social Responsibility ist eben nicht

„[A] comprehensive moral theory of how to make people happy or how to solve society's problems, using companies as instruments. It is merely a theory of how companies may meet their obligations toward the people who are affected by their actions.“¹⁰⁸

Wohltätigkeit hingegen ist eine Verpflichtung eines jeden, der die Kapazitäten dazu hat und um die Mängel der Bedürftigen weiß, und sich hinreichend dafür geeignet sieht, diese – besser als ein anderer – zu erfüllen. In dieser Sicht ist Philanthropie die Ausübung von Verantwortung des Vermögenden¹⁰⁹ im Ausnutzen seiner Möglichkeiten. Für ein Unternehmen wirft diese Perspektive die Frage auf, ob es in der Lage ist, diese „discretionary“¹¹⁰ Corporate Social Responsibility überhaupt zu tragen. Im vorhergehenden Abschnitt ist diese Frage verneint worden. Denn nachdem Unternehmen selbst kein Eigentum haben, das nicht wiederum ihren Eigentümern zusteht, ist der Verfasser dieser Abhandlung der Ansicht, daß die philanthropische Komponente von Verantwortung in Corporate Social Responsibility nicht richtig aufgehoben ist, und statt dessen den Eigentümern als deren persönliche Verantwortung zu übertragen ist. Daß die sich aus dieser Verantwortung ergebenden Aufgaben dann wieder in das Unternehmen, insbesondere an dessen Führung delegiert werden, ist in manchen Fällen schon der besseren Abwicklung wegen sinnvoll oder gar geboten. Darauf weist auch Friedman hin, wenn er schreibt:

„[I]t may be that, given the laws about the deductibility of corporate charitable contributions, the stockholders can contribute more to charities they favor by having the corporation make the gift than by doing it themselves, since they can in that way contribute an amount that would otherwise have been paid as corporate taxes.“¹¹¹

Es sei dabei betont, daß dies nicht zu einer Übertragung der Verantwortung führt, sondern lediglich eine Delegation der spezifischen Aufgaben darstellt, die nötig sind, ihr gerecht zu werden.

Es kann somit festgehalten werden, daß Corporate Social Responsibility sich auf die ersten drei Ebenen der Verantwortung von Unternehmen, nämlich die ökonomische, die rechtliche und die moralische zu beschränken hat. Sie kann weder Handlungen umfassen, in denen Unternehmensangestellte über die Ergebnisverwendung verfügen, noch kann sie als moralische Theorie dafür herhalten, wie soziale Probleme zu lösen sind. Ersteres steht allein den Eigentümern des Unternehmens zu, letzteres ist eigentlich Aufgabe der Gesellschaft selbst, insbesondere ihrer organisatorischen Organe im Staat. Daneben kann das Lösen

¹⁰⁸ Argandoña auch mit Verweis auf den Artikel „What Stakeholder Theory is Not“ von Phillips et al. (2003), in dem die Autoren „friendly misinterpretations“ und „critical distortions“ der Theorie besprechen.

¹⁰⁹ Hier nicht nur im Sinne des wirtschaftlichen Vermögens, sondern insbesondere auch im Sinne der Fähigkeit, des *pouvoir*.

¹¹⁰ Vgl. Carroll (1979, 1991).

¹¹¹ Friedmann (1970).

sozialer Probleme aber auch Aufgabe und Verantwortung der vermögenden Mitglieder der Gesellschaft sein, also auch Aufgabe der Eigentümer von Unternehmen und ist dann als Wohltätertum oder Philanthropie losgelöst vom Unternehmen zu leisten.

3.4 Handlungsempfehlung am Beispiel des Einkaufsleiters

An einem konkreten Beispiel soll nun durchgespielt werden, wie ein Unternehmen versucht, seiner Verantwortung gerecht zu werden. Weil der Leiter der Einkaufsabteilung typischerweise eine vom Dilemma zwischen den verschiedenen Ebenen von Corporate Social Responsibility besonders betroffene Position innehat, wird seine Perspektive hier eingenommen.

Zunächst zur Ausgangssituation: Das Unternehmen bezieht seit langer Zeit schon einige Gewerke der Marketingdienstleistungen von einem lokal ansässigen Zulieferbetrieb. Mit der Zeit hat sich der Zulieferer ganz darauf konzentriert, das Unternehmen zu beliefern, und keine weitere Kundenakquise mehr betrieben. Er macht nun über achtzig Prozent seines Umsatzes mit dem Unternehmen. Im betreffenden Jahr bemerkt der Zulieferer einen Auftragsrückgang seines einzigen wesentlichen Abnehmers und sieht seine Existenz gefährdet, weil er keinen breiten Kundenkreis hat, in dem die Reduktion des Auftragsbestandes aufgefangen werden könnte. Bei aktueller Auftragslage sieht er sich nicht in der Lage, sein Unternehmen fortzuführen, und seine Mitarbeiter in Anstellung zu halten. Insbesondere sind seine Mitarbeiter schon langjährig bei ihm angestellt und teilweise relativ kurz vor dem Erreichen des Pensionsalters. Er schildert seine Situation dem Einkaufsleiter des Unternehmens.

Tatsächlich hat die Einkaufsabteilung ein spezialisiertes Gewerk im vergangenen Jahr an einen anderen Lieferanten vergeben. Es handelt sich um einen relativ jungen Betrieb, der sich auf eben dieses Gewerk spezialisiert hat, und die Leistung daher zu deutlich besseren Konditionen anbieten kann, als der besagte Zulieferer.

Wie nun wird das Unternehmen seiner Corporate Social Responsibility gerecht? Welche Rolle spielt dabei der einzelne Mitarbeiter, welche Rolle die Hierarchie des Unternehmens? Wieder sollen die verschiedenen Ebenen der Verantwortung entlang der Gliederung Carrolls betrachtet werden.

(1) Ökonomische Verantwortung

Das Unternehmen hat seiner ökonomischen Verantwortung gerecht werdend darauf zu achten, die Leistungen seiner Zulieferer möglichst günstig dabei jedoch in ausreichender Qualität und von nachhaltigen Quellen zu beziehen. Entsprechend ist der Auftrag des Einkäufers, die benötigte Leistung nach den geforderten Spezifikationen von einem auf Zuverlässigkeit und Nachhaltigkeit geprüften Lieferanten zum geringstmöglichen Preis zu

beziehen. Genau dieser Verantwortung ist der Einkäufer gerecht geworden, indem er den Auftrag für das entsprechende Gewerk dem neuen Lieferanten gegeben hat, nachdem er sich seit einiger Zeit dessen Zuverlässigkeit versichert hatte, indem er ihn kleine Aufträgen bearbeiten ließ. Der Einkäufer ist somit seiner ökonomischen Verantwortung gerecht geworden. Damit ist auch das Unternehmen in dieser Sache seiner ökonomischen Verantwortung gerecht geworden. Außerdem – und das mag ganz im Sinne der Marktwirtschaft und ihrer Anhänger sein – ist dafür gesorgt, daß auch volkswirtschaftlich eine Effizienzsteigerung erzielt werden kann – der neue Zulieferer scheint seine Leistung ressourcenschonender zu erbringen.

(2) Rechtliche Verantwortung

Je nachdem, in welcher Vertragsbeziehung das Unternehmen mit dem ersten Lieferanten steht, sind vom Einkäufer beim Wechsel des Lieferanten für das betreffende Gewerk z.B. die vertraglichen Regelungen des Rahmenliefervertrages zu beachten. Der rechtlichen Verantwortung gerecht zu werden, heißt sich an diese Verpflichtungen zu halten.

(3) Moralische Verantwortung

Hier nun zeigt sich das Dilemma, in dem sich der Einkäufer befindet. Das Vollziehen der nach seiner ökonomischen Verantwortung gebotenen Spielzüge hat für einige Personen den Verlust ihres Arbeitsplatzes zur Folge. Noch dazu sind die Aussichten, einen anderen Arbeitsplatz zu finden, für die Betroffenen teilweise gering, weil sie für den lokalen Arbeitsmarkt zu alt und nicht richtig qualifiziert sind. Zugleich ist im Leitbild des Unternehmens beschrieben, daß langfristige Geschäftsbeziehungen in dauerhafter Partnerschaft mit Kunden und Lieferanten anzustreben sind. In dieser Situation befindet sich der Einkäufer im Konflikt zwischen Rahmenordnung und Auftrag. Er hat nach dem oben vorgeschlagenen Konzept moralischer Verantwortung von Unternehmen darauf hinzuwirken, den Konflikt zwischen Auftrag und Rahmenordnung zu lösen. Dazu ist er gehalten, die für die Rahmenordnung zuständigen Mitarbeiter des Unternehmens entlang seiner Hierarchie zu Rate zu ziehen. Er wird damit bei seinem direkten Vorgesetzten, dem kaufmännischen Leiter beginnen und gegebenenfalls weiter bis zum Geschäftsführer und unter Umständen dann auch bei den Vertretern der Eigentümer vorsprechen.

Tatsächlich ist dies geschehen, und so wurde zwischen dem Geschäftsführer des Zulieferers und dem des Unternehmens vereinbart, in der Auftragsvergabe soweit ökonomisch vertretbar die weiteren Gewerke beim Lieferanten zu belassen. Zumindest sollte ihm einige Zeit gegeben werden, um weitere Kunden aufzubauen. Sollte dies nicht gelingen, und tatsächliche

Entlassungen nötig sein, so würde beim Unternehmen wohlwollend geprüft, ob für die betroffenen Mitarbeiter eine zu besetzende Stelle in Frage käme.

(4) Philanthropische Verantwortung

Wie im Abschnitt 3.3 beschrieben trägt ein Unternehmen die Verantwortung, seinen Verpflichtungen gegenüber denjenigen Personen nachzukommen, die von seinen Handlungen betroffen sind. Da der Verlust von Arbeitsplätzen und die (drohende) Schließung des Zulieferers im engen Zusammenhang mit der veränderten Auftragsvergabe seitens des Unternehmens steht, könnte eine gewisse Erwartungshaltung aufkommen, daß das Unternehmen den vermeintlich indirekt von ihm Geschädigten entgegenkommt – etwa indem dem ein oder anderen Entlassenen in finanzieller Notsituation geholfen wird, oder dadurch, daß es die Übernahme der beim Zulieferer entlassenen Mitarbeiter garantiert.

Im ersten Fall liegt jedoch eine der zuvor diskutierten typischen Konfliktsituationen vor, in denen Mittel des Unternehmens auf eine Weise verwendet werden, die seiner ökonomischen Verantwortung nicht gerecht würden. Mit Friedmanns Worten „spending someone else's money“¹¹², hier das Geld der Eigentümer oder der Mitarbeiter des Unternehmens.

Der zweite Fall, die garantierte Übernahme entlassener Mitarbeiter, steht möglicherweise im Widerspruch zur moralischen Verantwortung, die nahelegt, offene Stellen nach objektiven Kriterien wie z.B. Qualifikation zu besetzen. Sollten diese Kriterien jedoch erfüllt sein, ist es durchaus im Sinne des Unternehmensleitbildes und entspricht der moralischen Verantwortung, diese Bewerber bevorzugt zu behandeln.

Anders jedoch verhält sich die Situation, wenn den in Not geratenen Mitarbeitern Zuwendungen über eine Stiftung für in Not geratene Bürger zukämen – eine solche Stiftung könnte von den Eigentümern selbst bereits angelegt worden sein, als eine von ihnen unterstützte Form der privaten Wohltätigkeit in der Gemeinde.

Anhand dieses konstruierten Fallbeispiels war es möglich, für jede der Ebenen von Corporate Social Responsibility den Rahmen aufzuzeigen, in dem sowohl der individuell verantwortliche Mitarbeiter als auch weitere Personen entlang der Hierarchie des Unternehmens zu handeln haben, damit das Unternehmen der jeweiligen Verantwortung gerecht wird. Somit scheint es mit dem in dieser Abhandlung vorgeschlagenen Verständnis von Corporate Social Responsibility als individualethischem Konzept durchaus möglich, daß Mitarbeiter in

¹¹² Friedmann (1970).

Spielzügen erster und zweiter Klasse dafür sorgen, daß Unternehmen ihrer Verantwortung gerecht werden, Philanthropie jedoch privat von den Eigentümern zu betreiben ist.

3.5 Eigentümergeführte und Gründerunternehmen als Sonderfall

Als in Abschnitt 3.2 und 3.3 von philanthropischer Verantwortung gesprochen wurde, ist die Ansicht des Verfassers deutlich geworden, daß philanthropische Verantwortung ganz im Sinne Carrolls eine Sache des Ermessensspielraums des Leistenden ist. Dieser Ermessensspielraum ist jedoch bei den Mitarbeitern des Unternehmens nicht vorhanden, denn er betrifft das Ermessen darüber, wie über die erwirtschafteten Gewinne verfügt wird. Statt dessen wurde vorgeschlagen, die philanthropische Verantwortung eben denen zuzuordnen, denen die erwirtschafteten Gewinne zukommen. Es sind dies die Eigentümer. Da die Eigentümerstruktur von Unternehmen jedoch sehr vielfältig ist, hat obige Feststellung für unterschiedliche Eigentümerstrukturen jeweils unterschiedliche Konsequenzen. Bei einem eigentümergeführten Unternehmen stellt sich die Sache recht übersichtlich dar. Auch bei Unternehmen, deren Eigentümerschaft auf mehrere natürliche Personen verteilt ist, scheint es möglich, die philanthropische Verantwortung je anteilig zuzuordnen, ist sie doch in den persönlichen Eigentumsverhältnissen begründet. Selbst bei sich in Streubesitz befindlichen Aktiengesellschaften wäre diese Sichtweise anwendbar, wenn die Aktien jeweils als Eigentum betrachtet werden können. Schließlich ist das Eigentum an kleinen Anteilen eines großen, börsennotierten Konzerns oft deutlich mehr wert als das manch eines kleinen Unternehmens. Wenn hier also die Verantwortung zur Philanthropie im Eigentum gesehen wird, dann ist das auch auf klassische Aktionäre übertragbar. Insbesondere dann, wenn die Aktien langfristig gehalten werden. Allerdings, und das sei hier zugestanden, zeigt sich in der Art, wie heute Aktien gehandelt werden, ein deutliches Defizit dieser Sichtweise für Aktiengesellschaften: Aktien, die im *High Frequency Trading* von einem Eigentümer lediglich für einige Minuten gehalten werden, lassen schwerlich einen Eigentumsbegriff zu, der philanthropische Verantwortung begründet. Dieser Fall kann hier nicht erschöpfend behandelt werden, es ist allerdings vorstellbar, daß die aus den im High Frequency Trading erzielten Gewinne als Begründung und Ursprung des Anspruches gegen den Begünstigten genommen werden, von ihm philanthropisches Engagement zu erwarten.

Ein anderer, ebenso interessanter Fall soll hier näher betrachtet werden – eigentümergeführte Unternehmen. Ganz bewußt wird betont, daß hiermit nicht alle Familienunternehmen nach den gängigen Definitionen gemeint sind, die sich zumeist entlang der Verteilung des Eigentums orientieren. Es ist dem Verfasser vielmehr wichtig, daß der Eigentümer auch operativ im Unternehmen tätig ist. Dann nämlich ergibt sich bei der Betrachtung des relevanten Akteurs für die verschiedenen Ebenen von Social Responsibility ein Sonderfall.

“A natural person encompasses two selves, object self and acting self, or principal and agent, in one physical corpus. A minimal corporate actor is created when principal and agent are two different persons.”¹¹³

Obwohl der Verfasser wie in den vorhergehenden Abschnitten ersichtlich den institutionenethischen Ansatz von French nicht teilt, zeigt dieses Zitat doch sehr deutlich den Sonderfall auf, der entsteht, wenn Principal und Agent zusammenfallen. In einem Unternehmen sind nach der Principal-Agent-Theorie in jedem Falle die Mitarbeiter als Agents zu sehen und dann je nach Interpretation der Theorie die Geschäftsleitung als deren Principal, die selbst aber wiederum Agent der Eigentümer ist. In einem eigentümergeführten Unternehmen tritt letztere Principal-Agent-Trennung nicht auf. Man könnte also davon ausgehen, daß sich unter Einbeziehung des operativ tätigen Unternehmers auch die Betrachtung der für Corporate Social Responsibility verantwortlichen Akteure ändert. So gibt es keine Instanz, die die Rahmenordnung von außerhalb des Unternehmens vorgeben kann. Die Auflösung von Konflikten zwischen Spielregeln und Spielzügen in Spielzügen zweiter Klasse nach Homann wird also erleichtert.

Außerdem scheint dem Autor in eigentümergeführten Unternehmen auch Carrolls Ebene der philanthropischen Verantwortung leichter im Unternehmen zu verorten zu sein. Indem nämlich der Eigentümer operativ im Unternehmen tätig ist, also relevanter Akteur im Unternehmen ist, liegt die Entscheidung über die Verwendung der im Unternehmen erwirtschafteten Gewinne im Ermessensspielraum mindestens eines der handelnden Akteure.

Einen anderen Spezialfall vor allem in Bezug auf die moralische Ebene der Verantwortung hat Peter Witt untersucht. Im von ihm betrachteten Fall von Unternehmensgründungen fallen wieder Agent und Principal, oder anders betrachtet, Institution und Individuum zusammen. Sodaß

“[m]oralisch „richtiges“ Verhalten [...] hier vergleichsweise leicht untersucht werden [kann], die Individualethik und die Ethik der Institution Unternehmen fallen zusammen. [...] Der oder die Gründer prägen das Verhalten des Unternehmens. Ihre moralischen Werte sind auch die des Unternehmens. Es gibt, zumindest wenn man das Gründungsteam als Einheit betrachtet, noch keine Zielkonflikte.“¹¹⁴

Witt kommt zu dem Ergebnis, daß sich Gründerunternehmen in Bezug auf die auch ihnen zuzuschreibende moralische Verantwortung zwar nicht systematisch anders verhalten als etablierte Unternehmen, jedoch haben sie z.B. beim Formulieren von Businessplänen und Geschäftsideen und insgesamt beim Markteintritt zusätzliche Herausforderungen zu meistern. Um gegen etablierte Unternehmen bestehen zu können, sei deshalb „[d]ie Ethik des

¹¹³ Kerlin (1997) bezieht diese Stelle von French (1995), S. 13 auf James Coelmans Buch „Foundations of social theory“.

¹¹⁴ Witt (2007), S. 93.

Pokerspiels mit gelegentlichen Bluffs [...] in diesen Fällen vielleicht der angemessenere Wertmaßstab als die Forderung nach der Wahrheit, der ganzen Wahrheit und nichts als der Wahrheit.“¹¹⁵

4. Zusammenfassung und Ausblick

Die eingangs gestellte Frage darüber, wer moralischer Akteur in der Betrachtung von Verantwortung von Unternehmen ist, wurde entlang der Gliederung von Archie B. Carroll bearbeitet. Für die ersten drei Ebenen von Verantwortung in Unternehmen wurde festgestellt, daß die relevanten Akteure die Mitarbeiter und Führungskräfte des Unternehmens sind. Jeweils entsprechend ihrer Funktion und ihrem Auftrag gemäß der Hierarchie des Unternehmens teilen sie sich die Verantwortung, der das Unternehmen gerecht zu werden hat.

In diesem intrinsisch motivierten, individualethischen Ansatz ist das ehrbare Verhalten, wie es in der Figur des Ehrbaren Kaufmanns grundgelegt ist, ein geeignetes Minimaethos für diese Akteure. Dazu wurde vorgeschlagen, die Mitarbeiter als handelnde Akteure auch im Sinne des Intrapreneurs zu verstehen. Er ist Ausdruck dafür, daß es in Unternehmen darauf ankommt, daß jeder Mitarbeiter eigenverantwortlich mitwirkt, um im Unternehmen einen gesamtheitliches Verständnis von Verantwortung zu erreichen.

Dabei wurde auch zurückgegriffen auf Karl Homanns Vorschlag zur Unternehmensethik in einer Marktwirtschaft als dem Handeln in einem zweistufigen Handlungssystem aus Spielregeln und Spielzügen. Allerdings wurde Homann hier anders interpretiert, als er in einem Großteil der ihm kritischen Sekundärliteratur aufgenommen wurde. Und zwar wurde vorgeschlagen, daß der einzelnen Mitarbeiter seinen Auftrag in den Spielzügen gemäß dem Minimaethos des Ehrbaren Kaufmanns ausführt. In den Fällen, in denen es zum Konflikt kommt zwischen Minimaethos und Rahmenordnung auf der einen Seite, und Auftrag auf der anderen Seite, ist der Mitarbeiter gehalten, innerhalb des Unternehmens darauf hinzuwirken, daß dieser Konflikt durch Anpassens der Rahmenordnung oder des Auftrags gelöst wird. Dieses sind nach Homann die Spielzüge zweiter Ordnung.

Für die vierte Ebene von Corporate Social Responsibility nach Carrolls Gliederung, die philanthropische Verantwortung, wurden innerhalb des Unternehmens keine als passend erscheinenden Akteure gefunden. Diese Ebene der Verantwortung ist anzusehen als persönliche Verantwortung, die aus dem Eigentum erwächst, entsprechend sind die moralischen Akteure in den Eigentümern des Unternehmens zu finden.

¹¹⁵ Derselbe, ebenda, S. 105.

Aus dieser Verortung der Moral auch im Ausführen der Spielzüge durch die Mitarbeiter des Unternehmens nach dem Minimaletos des Ehrbaren Kaufmanns, und mit der Loslösung von Philanthropie aus dem Verständnis von Unternehmensverantwortung ergibt sich die Bearbeitung der zweiten, zu Anfang dieser Abhandlung gestellten Frage: Was kann richtig verstandene Corporate Social Responsibility umfassen, was bleibt dagegen im Bereich der persönlichen Philanthropie?

Auf Basis der Carroll vorgeschlagenen Gliederung von Corporate Social Responsibility in vier Verantwortungsebenen läßt sich das Ergebnis wie folgt formulieren: Die Verantwortung des Unternehmens erstreckt sich entlang der ersten bis dritten Ebenen (ökonomische, rechtliche, moralische Verantwortung), ihnen hat das Unternehmen durch seine Mitarbeiter als relevante Akteure gerecht zu werden. Die Verantwortung des Unternehmens umfaßt jedoch nicht die vierte Ebene – „discretionary“ – Verantwortung nach Ermessen bzw. Philanthropie, sie bleibt persönliche Verantwortung der Eigner.

Anhand eines Fallbeispiels war es möglich, das so vorgeschlagene Verständnis von Corporate Social Responsibility zu plausibilisieren.

Die Verantwortung von Unternehmen gegenüber all denen mit denen sie interagieren, und die sie durch ihr Handeln beeinflussen – gemeinhin unter Corporate Social Responsibility subsumiert – geht also zurück auf die Mitarbeiter des Unternehmens. Philanthropie oder Wohltätertum jedoch bleibt persönliche Verantwortung von Wohlhabenden, z.B. von Eigentümern von Unternehmen.

Weitergehende Studien könnten diese Verortung von philanthropischer Verantwortung bei Eigentümern von Unternehmen daraufhin untersuchen, wie sie anzuwenden ist, wenn Anteile von Unternehmen nicht langfristig gehalten, sondern im heute üblichen *High Frequency Trading* von Aktien lediglich zur kurzfristigen Erzielung von Kapitalerträgen genutzt werden. Es wurde dazu angedeutet, daß denkbar ist die Verantwortung zur Philanthropie in diesen Fällen denjenigen zuzuschreiben, denen die Kapitalerträge zustehen.

Eine andere Eigentümerstruktur, die in weitergehenden Untersuchungen betrachtet werden könnte, sind Mitarbeiterbeteiligungen. Insbesondere in den Vereinigten Staaten von Amerika sind dazu z.B. sogenannte ESOTs (Employer Stock Option Trusts) etabliert worden. Hier ergibt sich die interessante Situation, daß Mitarbeiter zugleich als Miteigentümer aufgefaßt werden können. Die Konsequenzen auf das in dieser Abhandlung vorgeschlagene Modell wären zu untersuchen.

Schließlich werden einige Leser die Frage danach stellen, ob die hier vorgeschlagene Sichtweise von individueller Verantwortung aller Mitarbeiter in Unternehmen von diesen auch

tatsächlich so empfunden und gelebt wird. Es böte sich dazu an, anhand von Fallstudien, ähnlich dem hier konstruierten Fall, das Verhalten von Mitarbeitern zu beobachten.

Als letzter Ausblick sei erwähnt, daß es den Verfasser dieser Abhandlung auch persönlich interessieren würde, ob der Begriff des Ehrbaren Kaufmanns mit Hilfe eines erweiterten Verständnisses vom Intrapreneur fortzuführen wäre. Wenn Mitarbeiter wirklich als teilweise eigenverantwortliche Mitunternehmen aufgefaßt werden, dann scheint der Begriff des ehrbaren Mitunternehmers oder eben des *honorable Intrapreneurs* nicht fern zu liegen.

5. Literaturverzeichnis

- Ackerman, Robert; Bauer, Raymond: *Corporate Social Responsiveness*, Reston, Virginia, 1979.
- Albach, Horst: Betriebswirtschaftslehre ohne Unternehmensethik! In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 2005, 75. Jg., Nr. 9, S. 809-831.
- Albach, Horst: Unternehmenstheorie und Unternehmensethik. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Special Issue, 2007, 1. Jg., Nr. 1, S. 1-13.
- Argandoña, A.: From Ethical Responsibility To Corporate Social Responsibility. In: *The Good Company. Catholic Social Thought and Corporate Social Responsibility in Dialogue*, vorgestellt auf dem „6th International Symposium on Catholic Social Thought and Management Education“, 5.-7. Oktober 2006, Rom.
- Aßländer, Michael S.; Nutzinger, Hans G.: Der systematische Ort der Moral ist die Ethik! Einige kritische Anmerkungen zur ökonomischen Ethik Karl Homanns. In: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 2010, 11. Jg., Nr. 3, S. 226-248.
- Beschorner, Thomas; Hajduk, Thomas: Vom Ehrbaren Kaufmann zur Unternehmensverantwortung. In: *Forum Wirtschaftsethik*, 2012, 20. Jg., Nr. 2, S. 2-7.
- Beschorner, Thomas; Schank, Christoph: CSR – zur Bürgerrolle und Verantwortung von Unternehmen. In: Schneider, A.; Schmidpeter, R. (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility - Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis*. Springer, Berlin, Heidelberg, 2012, S. 155-164.
- Bork, Reinhard: *Allgemeiner Teil des Bürgerlichen Gesetzbuchs*. Mohr Siebeck, Hamburg, 2006.
- Carroll, Archie B.: A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. In: *The Academy of Management Review*, Vol. 4, No. 4, Oct., 1979, S. 497-505.
- Carroll, Archie B.: The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. In: *Business Horizons*, July–August, 1991, S. 39–48.
- Coffee, John C.: "No Soul to Damn: No Body to Kick": An Unscandalized Inquiry into the Problem of Corporate Punishment. In: *Michigan Law Review*, 1981, 79. Jg., Nr. 3, S. 386-459.
- Committee for Economic Development: *Social responsibilities of business corporations*. New York: Committee for Economic Development, 1971.
- Danley, John R.: Corporate moral agency: the case for anthropological bigotry. In: *Action and responsibility: Bowling Green studies in applied philosophy*, 1980, 2. Jg., S. 172-179.
- Englisch, P., et al.: *Agenda Mittelstand. Verantwortung und Entrepreneurship–Nachhaltige Unternehmensführung im Mittelstand*. Ernst & Young (Studie), 2008.
- Europäische Kommission (Hrsg.): *Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen*. Grünbuch, Brüssel, 2001.
- Europäische Kommission (Hrsg.): Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen. Eine neue EU-Strategie (2011–14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR), 25.10.2011.
- Freeman, R. E.; Velamuri, S. R.: A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility. In: *Corporate Social Responsibility: Reconciling Aspiration with Application*. 2006, S. 9-23.

- French, Peter. A.: The corporation as a moral person. In: *American Philosophical Quarterly*, 1979, 16. Jg., Nr. 3, S. 207-215.
- French, Peter A.: *Corporate ethics*. Fort Worth, Harcourt Brace College Publishers, 1995.
- Friedmann, Milton: The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. In: *The New York Times Magazine*, September 13, 1970, S. 122-126.
- Gierke, Otto Friedrich, Von: *Das deutsche Genossenschaftsrecht*. Weidmann, 1868.
- Heidbrink, Ludger: Der Verantwortungsbegriff der Wirtschaftsethik. In: *Handbuch Wirtschaftsethik*, Stuttgart, Metzler Verlag, 2011, S. 188-198.
- Höffe, Otfried: *Moral als Preis der Moderne: ein Versuch über Wissenschaft, Technik und Umwelt*. Suhrkamp, 1993.
- Homann, Karl; Blome-Drees, Franz: *Wirtschafts- und Unternehmensethik*. Göttingen, Vandenhoeck & Ruprecht, 1992.
- International Standardization Organization (Hrsg.): *ISO 26000, Guidance on social responsibility*, Genf, 2010.
- Kafsack, Hendrik: Nachhaltigkeitskodex für europäische Unternehmen, In *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 17.04.2013, Nr. 89, S. 12.
- Kant, Immanuel: *Die Metaphysik der Sitten*, Werkausgabe Band IX, Herausgegeben von Wilhelm Weischedel, 1. Auflage, Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft, Frankfurt am Main, 1977.
- Kerlin, Michael J.: Peter French, corporate ethics and the wizard of Oz. In: *Journal of Business Ethics*, 1997, 16. Jg., Nr. 12-13, S. 1431-1438.
- Manne, Henry G.; Wallich, Henry Christopher: *The modern corporation and social responsibility*. American Enterprise Institute for Public Policy Research, 1973.
- Pacioli, Luca: *Summa de arithmetica, geometria, proportioni et proportionalita*, 1494.
- Palazzo, Guido; Scherer, Andreas Georg: Corporate legitimacy as deliberation: A communicative framework. In: *Journal of Business Ethics*, 2006, 66. Jg., Nr. 1, S. 71-88.
- Pérez López, J. A. : *Fundamentos de la dirección de empresas*, Rialp, Madrid, 1993.
- Phillips, Robert; Freeman, R. Edward; Wicks, Andrew C.: What stakeholder theory is not. In: *Business Ethics Quarterly*, 2003, S. 479-502.
- Pinchot III, Gifford: *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. Harper & Row, New York, 1985.
- Schwalbach, Joachim; Klink, Daniel: Der Ehrbare Kaufmann als individuelle Verantwortungskategorie der CSR-Forschung. In: Schneider, A.; Schmidpeter, R. (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility - Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis*. Springer Berlin Heidelberg, 2012, S. 219-240.
- Velasquez, Manuel G., SJ: Why corporations are not morally responsible for anything they do. In: *Business & Professional Ethics Journal*, 1983, 2. Jg., Nr. 3, S. 1-18.
- Wieland, Josef; Schmiedeknecht, Maud; Heck, Andreas: Informal und regional – Corporate Social Responsibility (CSR) bei kleinen und mittleren Unternehmen In: Wieland, Josef (Hrsg.): *CSR als Netzwerk-governance – Theoretische Herausforderungen und praktische Antworten. Über das Netzwerk von Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft*, 2009.
- Witt, Peter: Unternehmensgründer als ehrbare Kaufleute. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Special Issue, 2007, Nr. 1, S. 89-109.
- Wunderer, Rolf: Employees as “co-intrapreneurs” – a transformation concept. In: *Leadership & Organization Development Journal*, 2001, 22. Jg., Nr. 5, S. 193-211

Reihe Opuscula (Auszug)

Kostenfreier Download unter www.opuscula.maecenata.eu

2011	Nr. 47	Zivil-militärische Zusammenarbeit in Krisengebieten Aktuelle Forschungsergebnisse mit zivilgesellschaftlichem Fokus <i>Andreas Werner</i>
	Nr. 48	Der neue Bundesfreiwilligendienst Eine kritische Bewertung aus Sicht der Zivilgesellschaft <i>Rupert Graf Strachwitz</i>
	Nr. 49	Die Legitimität von Stiftungen und philanthropischem Handeln Eine theoretische Annäherung an den Fallbeispielen Bertelsmann Stiftung und The Giving Pledge <i>Carolin Häberlein, Johannes Nssler und Stefanie Vorberger</i>
	Nr. 50	Empirische Studien zur Zivilgesellschaft Stiftungen, Bibliotheken, Internet <i>Rainer Sprengel</i>
	Nr. 51	Massenverfassungsbeschwerden beim Bundesverfassungsgericht Versuche der Revision von Rechtsnormen durch Bürgerinitiativen <i>Christian Schreier</i>
	Nr. 52	Quo vadis Deutschlandstipendium Studie zur Spenden- und Stipendienkultur in Deutschland <i>Michael Beier</i>
2012	Nr. 53	Burgerstiftungsschelte. Anspruch und Wirklichkeit von Bürgerstiftungen. Eine Fallstudie am Beispiel der Region Vorderes Flietal/ Baden-Württemberg <i>Annette Barth</i>
	Nr. 54	Zivilgesellschaft und Integration Eine kritische Auseinandersetzung mit dem Integrationsbegriff und der Rolle zivilgesellschaftlichen Engagements – drei Fallbeispiele <i>Karsten Holler, Thomas Pribbenow und Stefan Wessel</i>
	Nr. 55	Der Armutsdiskurs im Kontext der Zivilgesellschaft Drei Studien über Wirkungsmessung und Wahrnehmung als Erfolgsfaktoren <i>Markus Edlfsen, Johanna Mielke und Marius Mühlhausen</i>
	Nr. 56	Das philanthropische Netzwerk und sein Stellenwert für die Stadtentwicklung <i>Colin Beyer</i>
	Nr. 57	Bürgerengagement zwischen staatlicher Steuerung und zivilgesellschaftlicher Selbstorganisation Die Wirkung des bundespolitischen Burgergesellschaftsdiskurses auf die Etablierung einer deutschen Engagementpolitik <i>Daniela Neumann</i>
	Nr. 58	Chinas philanthropischer Sektor auf dem Weg zu mehr Transparenz <i>Dorit Lehrack</i>
	Nr. 59	Zweifelhafte Autonomie Zur Orientierung gemeinnütziger Organisationen an sozialen Investitionen. Eine neoinstitutionalistische Perspektive. <i>Marius Mühlhausen</i>
	Nr. 60	Für das Gemeinwohl? Politische Interessenvermittlung durch Stiftungen: eine organisationstheoretische Analyse der Legitimität <i>Marisa Klasen</i>
	Nr. 61	Stiftungen als aktiver Teil der Bürgergesellschaft Von Nutzen und Nachteil der Stiftungen für das politische und gesellschaftliche Leben in Deutschland <i>Herfried Münkler</i>
	2013	Nr. 62
Nr. 63		Formen sozialer Ordnung im Vergleich: Hierarchien und Heterarchien in Organisation und Gesellschaft <i>Julia Dreher</i>
Nr. 64		Kooperationen und die Intention zum Wir Ansätze einer kooperativ-intentionalen Handlungstheorie <i>Katja Hintze</i>
Nr. 65		Der Auftritt der Zivilgesellschaft im transdisziplinären Dialog zur Energiewende <i>Elgen Sauerborn</i>
Nr. 66		6. Forschungsbericht: Statistiken zum deutschen Stiftungswesen <i>Maecenata Institut (Hrsg.)</i>

URN: urn:nbn:de:0243-112013op678

ISSN (Reihe Opuscula) 1868-1840