

# Corporate Social Responsibility – Innovation oder Tradition?\*

## Zum Wandel der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen in Deutschland

STEFANIE HIB\*\*

### *Corporate Social Responsibility – Innovation or Tradition? The Transformation of Societal Responsibility of Corporations*

*In the last few years corporate social responsibility (CSR) has become a new buzzword in Germany. Corporations have established own CSR departments, issued regularly CSR reports, have become members of CSR associations or initiatives and collectively sent out the message that they comprehensively master their societal responsibilities. Thereby, social responsibility of corporations is not an entirely new phenomenon in Germany. In the paper the change from an implicit social responsibility of corporations as institutionalized in laws and regulations in the times of Germany Inc. to an explicitly voluntary CSR will be reconstructed.*

*Keywords: Corporate Social Responsibility, Institutional Change, Sustainability Reporting, Germany*

### 1. Einleitung – CSR in aller Munde

Corporate Social Responsibility (CSR) ist in aller Munde. Noch in den frühen 1990er Jahren ein nur wenigen Unternehmenspraktikern bekannter Terminus, hat sich CSR seither auch in Deutschland zu einem neuen Modewort entwickelt. Seine etymologischen Wurzeln verweisen auf einen Import aus dem angloamerikanischen Raum. Vor diesem Hintergrund weckt die dahinterstehende Idee einer freiwilligen Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen Assoziationen von Freiheit und Eigeninitiative. Im Rahmen eines allgemein zu beobachtenden Rückzugs des Staates scheint das Konzept einer freiwilligen CSR gut in die Zeit zu passen. Es präsentiert sich als modern und zeitgemäß und als etwas genuin Neues.

Dabei ist gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in Deutschland kein neuartiges Phänomen. Gerade in Deutschland existiert eine bis in Zeiten der Industrialisierung zurück reichende Tradition gesellschaftlich verantwortlicher Unternehmer. Die Praktiken dieser frühen Verantwortungsübernahme haben sich im Laufe der Zeit institutionalisiert und, besonders nach dem Zweiten Weltkrieg, in formellen Ge-

---

\* Beitrag eingereicht am 24.01.2010, nach doppelt verdecktem Gutachterverfahren überarbeitete Fassung angenommen am 29.04.2010.

\*\* Jun.-Prof. Dr. Stefanie Hib, Institut für Soziologie, Friedrich-Schiller-Universität Jena, Tel.: +49-(0)3641-945584, Fax: +49-(0)3641-945522, E-Mail: stefanie.hiss@uni-jena.de, Forschungsschwerpunkte: Corporate Social Responsibility, Nachhaltigkeit, Sozial Verantwortliches Investieren, Finanzmarkt, Rating.

setzen und informellen Praktiken manifestiert. Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen gehörte damit zum festen Bestandteil des Modells Deutschland.

Ist CSR also gar nichts ‚Neues‘, sondern nur eine aktualisierte Version des bereits Bekanntem? Handelt es sich bei CSR also nur um alten Wein in neuen Schläuchen, um eine leicht adaptierte Tradition? Oder ist CSR eine Innovation?

Der vorliegende Beitrag geht dieser Frage nach und verfolgt den Wandel gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen in Deutschland. Dieser Wandel wird als Transformation von einer sich implizit in Institutionen und Gesetzen manifestierenden Verantwortung hin zu einer explizit freiwilligen Verantwortungsübernahme charakterisiert (vgl. Matten/Moon 2008). Dabei zeigt sich, dass die ‚alte‘ Infrastruktur institutionalisierter unternehmerischer Verantwortungsübernahme, wie sie für die Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg bis in die frühen 1990er Jahre hinein prägend war, zunehmend in Auflösung begriffen ist und deutlich an Bedeutung verloren hat. Sie wird von ‚neuen‘, alternativen Infrastrukturen freiwilliger CSR abgelöst. Diese infrastrukturelle Transformation geht einher mit einem Wandel der Perzeption unternehmerischer Verantwortung, in der auf die Dekonstruktion der Idee impliziter unternehmerischer Verantwortungsübernahme die Rekonstruktion einer Idee von Verantwortung als expliziter, freiwilliger CSR folgt.

Im Folgenden wird zunächst das Phänomen CSR kurz charakterisiert. Dann wird die lange Tradition gesellschaftlich verantwortlichen Unternehmertums von seinen Ursprüngen bis zur Erosion seiner institutionalisierten Form im Zuge des Niedergangs der Deutschland AG nachgezeichnet, wobei der Fokus auf großen Aktiengesellschaften liegt. Im letzten Teil wird die ‚neue‘, freiwillige CSR-Infrastruktur exemplarisch anhand der von DAX-30-Konzernen herausgegebenen CSR- und Nachhaltigkeitsberichten und des Sustainable-Value-Ansatzes untersucht. Die Schlussfolgerungen resümieren den Wandel gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen in Deutschland.

## 2. Kurzer Überblick zu CSR

Die institutionelle Einbettung unternehmerischer Verantwortung differiert von Land zu Land und ist Resultat eines historischen Ringens um die Rechte und Pflichten und die Freiheiten und Verantwortlichkeiten des Staates und der Unternehmen. In einigen Ländern, z.B. in Deutschland, übernimmt der Staat die primäre Verantwortung für Soziales. Dies bedeutet nicht, dass er die alleinige Verantwortung dafür trägt, sondern dass er seine staatlichen Möglichkeiten nutzt, auch andere gesellschaftliche Akteure, insbesondere Unternehmen, dafür in die Pflicht zu nehmen. Indem er beispielsweise Gesetze zum Arbeitnehmerschutz erlässt, definiert er implizite Verantwortungsstandards und verpflichtet Unternehmen zur Einhaltung dieser Regeln. In anderen Ländern, z.B. in den USA oder Großbritannien, übernimmt der Staat zwar auch in vielen Bereichen Verantwortung für Soziales, hält sich in anderen aber bewusst davon zurück und überträgt diese Verantwortlichkeiten auch nicht an andere Akteure. Das Ausmaß impliziter Verantwortungsstandards ist hier geringer ausgeprägt. Die Vorgehensweise dieser Staaten resultiert aus der liberalen Vorstellung, nach der der Staat nur den allgemeinen Rahmen setzt und im Gegenzug anderen Akteuren Gestaltungsraum belässt, von ihnen aber gleichzeitig erwartet, dass sie diesen Raum verantwortungsvoll

ausfüllen. In diesem Gestaltungsraum, frei von Gesetzen oder impliziten Vorgaben, hat sich in den USA nach dem Zweiten Weltkrieg das Konzept einer expliziten, freiwilligen CSR entwickelt, das seit gut zwanzig Jahren auch in anderen Teilen der Welt zunehmend Verbreitung findet. Während sich US-amerikanische Unternehmen innerhalb dieses Rahmens schon lange freiwillig für gesellschaftliche und über das gesetzlich verbindliche Maß hinausgehende Belange engagieren, verbreiten sich Idee und Praxis einer als explizit freiwillig verstandenen CSR in koordinierten Kapitalismen erst allmählich.

Vor diesem Hintergrund erstaunt es nicht, dass Konzept und Debatte zu CSR ihren Ursprung in den USA und Großbritannien haben. Nach einer ersten Erwähnung des Begriffs CSR bereits im Jahr 1953 (Bowen 1953) ist die Literatur zu diesem Thema inzwischen nahezu unüberschaubar geworden. Neben dem klassischen Werk von Vogel 2005 über CSR als einem ‚Markt für Tugend‘, bemühen sich in jüngerer Zeit verschiedene Autoren durch Handbücher oder Anthologien das Feld zu ordnen (vgl. Crane/Matten 2007; Crane et al. 2008). Dabei dominieren wirtschaftswissenschaftliche, wirtschaftsethische und wirtschaftssoziologische Zugänge (für eine kleine Auswahl vgl. Campbell 2007; Habisch et al. 2005 oder Matten/Moon 2008).

Die deutschsprachige Literatur zu CSR ist – genau wie das Phänomen selbst – sehr viel jüngeren Datums. Doch gerade in den letzten Jahren hat sich eine lebendige Debatte entwickelt, die teils explizit, teils auch nur sporadisch an die internationale Literatur anknüpft. Einen breiten Überblick über die verschiedenen Interpretationsmöglichkeiten von CSR geben u.a. Backhaus-Maul et al. (2008), Barth/Wolff (2009), Müller/Schaltegger (2008) oder Imbusch/Rucht (2007). Teilaspekte betrachten Aßländer/Senge (2008) mit CSR im Einzelhandel, Hammann/Habisch/Pechlaner (2009) und Stoll (2009) mit CSR im Mittelstand oder Ulshöfer/Bonnet (2009) mit CSR auf dem Finanzmarkt. Antal/Oppen/Sobczak (2007) blicken auf die Historie gesellschaftlicher Verantwortung in Deutschland, Rieth (2009) diskutiert den Zusammenhang zwischen Global Governance und CSR und Curbach (2008, 2009) sieht Unternehmen als Aktivisten einer sozialen Bewegung. Kinderman (2009) nähert sich dem Phänomen CSR aus politikökonomischer Richtung, während Hiß (2006) einen sozialkonstruktivistischen Zugang wählt.

Außerhalb wissenschaftlicher Betrachtungen ist das Thema CSR in Deutschland in einer sehr deutlichen Akzentuierung als freiwillige Übernahme von Verantwortung präsent. Anknüpfend an die Europäische Kommission (2001: 8), die in ihrem Grünbuch CSR als ein Konzept bezeichnet, „das den Unternehmen als Grundlage dient, um auf freiwilliger Basis soziale und ökologische Belange in ihre Unternehmenstätigkeit und in ihre Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“, stellt auch die deutsche Bundesregierung die Freiwilligkeit von CSR in den Mittelpunkt ihrer Politik (vgl. Rat für Nachhaltige Entwicklung 2006). So betont die Regierung in einer Antwort auf die „Große Anfrage“ der Fraktion *Die Linke* zum Thema CSR ausdrücklich die Freiwilligkeit des „Engagement[s] für Unternehmensverantwortung“ (Deutscher Bundestag 2007: 2). Innerhalb der Bundesregierung hat das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) die Federführung für die Gestaltung von CSR als übergreifendes Politikfeld übernommen (BMAS 2008: 3). In einer Studie, die das BMAS in Auftrag gegeben hat, um Empfehlungen für eine nationale CSR-Strategie zu

entwickeln, wird vorgeschlagen, dass es bei der nationalen CSR-Strategie „nicht (Unterstreichungen im Original) um die Etablierung eines Minimalniveaus gehen [sollte], sondern um die Förderung eines Wettbewerbsrahmens, der gelebte unternehmerische Verantwortung mit Marktvorteilen belohnt“ (BMAS 2008: 6). In allen regierungsamtlichen Schriften zum Thema Unternehmensverantwortung hat sich diese Sichtweise, die vornehmlich die Ansichten der Unternehmen in Deutschland reflektiert, inzwischen weitgehend durchgesetzt.

Einen ähnlichen Tenor haben auch die Netzwerke der Privatwirtschaft, wie zum Beispiel *Econsense* (2004), *Initiative Freiheit und Verantwortung*, *Initiative für Beschäftigung* oder *CSR Germany*. In einer Befragung der Bertelsmann Stiftung (2005) von 500 ‚Entscheidern‘ der deutschen Wirtschaft finden sich ähnliche Standpunkte wieder. Gegenüber diesem breiten Chor von Stimmen aus Regierung und Wirtschaft, die auf die Freiwilligkeit von CSR pochen, bleiben Vertreter anderer Standpunkte zu CSR, wie etwa Gewerkschaften, weitgehend ungehört<sup>1</sup>. Insgesamt schreitet die Verbreitung expliziter und damit als freiwillig verstandener CSR von den USA und Großbritannien nach Deutschland kontinuierlich voran. Allerdings bleibt offen, wie diese Praktiken in ihrem neuen institutionellen Umfeld übersetzt und damit reproduziert werden. Diesem historisch gewachsenen Umfeld impliziter Verantwortung wenden wir uns im Folgenden zu.

### 3. Institutionell verankerte gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen

Während das Konzept CSR noch immer jung und frisch erscheint, ist gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen kein neues Phänomen. Gerade in Deutschland findet sich eine lange Tradition verantwortlichen Unternehmertums<sup>2</sup>. Der Blick zurück auf die Anfänge der Industrialisierung weckt jedoch zunächst andere Assoziationen. Nach dem Übergang zum industrialisierten Zeitalter fehlten bis zur Herausbildung einer neuen Ordnung anfänglich Schutzvorkehrungen, die die Arbeiter oder die Umwelt vor den negativen Folgen des Wirtschaftens abschirmten. Ausbeutung der Arbeiterschaft und gravierende Umweltschäden waren damals an der Tagesordnung. Friedrich Engels (1952 [1845]), in seiner Darstellung der arbeitenden Klasse in England, oder Charles Dickens (2004 [1854]) legen ein beredtes Zeugnis von diesen „Harten Zeiten“ ab. Doch schon bald erkannten auch einige Unternehmer die negativen externen Effekte dieser Wirtschaftsweise und bemühten sich um Besserung. Werner von Siemens (1816-1892), Alfred Krupp (1812-1887) oder Ernst Abbe (1840-1905) wurden nicht nur wegen ihrer ökonomischen Erfolge gefeiert, sondern auch wegen ihres Gemeinsinns gerühmt (Feldenkirchen 1996; Gall 2000; Dörband/Müller 2005).

---

<sup>1</sup> Eine Ausnahme bilden die Forschungen der Hans Böckler Stiftung zum Thema CSR.

<sup>2</sup> Im vorliegenden Beitrag wird zwischen der Verantwortung von Unternehmen und Unternehmen nicht weiter differenziert. In der historischen Betrachtung sind es vor allem Unternehmer, die auf der Basis bewusster Entscheidungen über die Folgen ihres Handelns (und des Handelns der von ihnen geleiteten Unternehmen) Rechenschaft ablegen. Mit der zunehmenden Institutionalisierung von Aktiengesellschaften als juristischen Personen sind auch die Möglichkeiten der Zuschreibung von Verantwortung an Unternehmen gewachsen. Letztlich ist die Übernahme von Verantwortung jedoch auch immer von den verantwortlichen Personen, dem Management oder Führungspersonal der jeweiligen Unternehmen abhängig.

Beispielsweise reduzierten sie die massive Arbeitsbelastung der damaligen Zeit, verbesserten die Arbeitsbedingungen oder boten ihren Arbeitern Wohnungsmöglichkeiten oder ein Minimum an sozialer Sicherheit.<sup>3</sup>

Im Leben und Wirken Ernst Abbes wird diese Art der Gemeinwohlorientierung offensichtlich: Abbe, der aus armen Verhältnissen stammte, war Physiker, Optiker, Erfinder und Unternehmer, und entwickelte die von Carl Zeiss im Jahr 1846 in Jena gegründete Optikerwerkstatt in nur wenigen Jahrzehnten in ein weltweit operierendes Unternehmen. Gleichzeitig waren seine sozial-politischen Ideen seiner Zeit voraus. Er reduzierte mehrfach die Arbeitszeit und führte 1901 erstmalig in Deutschland den Achtstundentag ein. Er gründete die Zeiss-Krankenkasse, die jedem Betriebsangehörigen im Krankheitsfall freie Behandlung und den kostenlosen Bezug von Medikamenten garantierte. Er gewährte Anspruch auf sechs bezahlte Urlaubstage im Jahr, Kündigungsschutz und eine Abgangsentschädigung ab drei Jahren Betriebszugehörigkeit sowie eine Gewinnbeteiligung mit einer, vom Geschäftserfolg abhängiger Gewinnquote. 1889 gründete er die Carl-Zeiss-Stiftung, die er zum alleinigen Eigentümer des Unternehmens ernannte. Damit hob er das Unternehmen, das er bewusst als ‚öffentliches Gut‘ verstand, gezielt aus privaten Kapitalbindungen heraus und garantierte damit dessen langfristige Unabhängigkeit auch gegenüber privaten Eigentümerinteressen. Bis auf einen Teil, den er für seine Familie behielt, übergab er sogar sein gesamtes Vermögen in die Hände der Stiftung (Klemm 2007: 25ff.; siehe auch Dörband/Müller 2005 oder [www.zeiss.com](http://www.zeiss.com)). Ernst Abbe gehört damit in die Reihe der Unternehmer, die zur Institutionalisierung gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung einen wichtigen Beitrag leisteten.

Diese ersten freiwilligen Praktiken der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung wurden nach und nach institutionalisiert, indem sie formal in gesetzlich verbindlichen Regelungen verankert und damit für alle Unternehmen verpflichtend wurden. Mit seiner Sozialgesetzgebung brachte Otto von Bismarck bereits am Ende des 19. Jahrhunderts diese Entwicklung in Gang und betätigte sich damit als ein Wegbereiter des modernen Wohlfahrtsstaates. An der Krankenversicherung (KV) von 1883, der Unfallversicherung (UV) von 1884 und der Rentenversicherung (RV) von 1889 waren die Arbeitgeber zu einem Drittel (KV), zu 100 Prozent (UV) und zur Hälfte (RV) an der Finanzierung beteiligt. Etwas verspätet wurde 1927 mit der Arbeitslosenversicherung ein Rechtsanspruch auf Arbeitslosenunterstützung geschaffen, an deren Finanzierung die Arbeitgeber ebenfalls zur Hälfte beteiligt wurden. Mit diesen Gesetzen wurde die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen formal verankert und damit ein fester Bestandteil des deutschen Wirtschaftsmodells.

Nach dem Zweiten Weltkrieg wurde diese Art der impliziten gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen noch weiter institutionalisiert. Unter Konrad Adenauer

---

<sup>3</sup> Selbstverständlich übernahmen auch diese als besonders sozial bekannt gewordenen Unternehmer weder ausschließlich noch vollständig uneigennützig gesellschaftliche Verantwortung. Alfred Krupp hat die Fürsorge für seine Arbeiterinnen und Arbeiter beispielsweise an die Einschränkung von deren Freiheitsrechten wie Gewerkschafts- oder Parteimitgliedschaft geknüpft. Ernst Abbe gelang es, mit der Verkürzung der Arbeitszeit die Produktivität seiner Arbeiterinnen und Arbeiter zu steigern.

und Ludwig Erhard wurde ein institutioneller Rahmen auf- und weiter ausgebaut, der wirtschaftliches Wachstum und sozialen Ausgleich miteinander verband. Dabei war Vollbeschäftigung eines der zentralen Wirtschaftsziele (Beyer/Höpner 2003: 180f.). Diese als „soziale Marktwirtschaft“, „organisierter Kapitalismus“ (Winkler 1974) oder „Deutschland AG“ (Streeck/Höpner 2003) bezeichnete Wirtschaftsform war von dem Konsens der politischen und ökonomischen Hauptakteure getragen, dass private Interessen für das öffentliche Wohl mit verantwortlich sind. Diese Verantwortung des Eigentums wurde als integraler Bestandteil ins Grundgesetz<sup>4</sup> aufgenommen.

Damit ist die Integration impliziter gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung in den organisierten Kapitalismus jedoch keineswegs erschöpft. Über ein komplex geknüpft Netz komplementärer Institutionen (Hall/Soskice 2001: 17ff.) wurde unternehmerisch verantwortliches Handeln in die formellen und informellen Dimensionen des Wirtschaftens eingewoben, die sich dabei gegenseitig ergänzen und unterstützen. Zu diesen institutionellen Bausteinen der Deutschland AG gehören u.a. das Mitbestimmungsgesetz, das die Beschäftigten einbezieht und kooperative und flexible Beziehungen zwischen Kapital und Arbeit erlaubt; das Ausbildungssystem, das Anreize zur Erhöhung des Qualifikationsniveau und zur Senkung der Fluktuationsrate bietet; zwischenbetriebliche Beziehungen, die von Vertrauen und Verbindlichkeit geprägt sind; und ein System der Unternehmensfinanzierung mit langfristigen Orientierungen und Hausbanken als bevorzugte Kapitalquellen.

Diese komplementären institutionellen Bausteine „helped transform corporate managers’ perceptions of their interests in ways that benefited employees and others“ (Campbell 2007: 961). Sie errichteten ein Netz von „beneficial constraints“ (Streeck 1997) zugunsten gesellschaftlich verantwortlichen Wirtschaftens einerseits und ökonomischer Leistungsfähigkeit in Form diversifizierter Qualitätsproduktion andererseits (Streeck 1991). Obwohl sich in dieser Zeit wenige Unternehmen explizit zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung erklärten, stellte dieser institutionelle Rahmen Anreize zu sozial verantwortlichem Verhalten zur Verfügung. Durch diese implizite Vereinnahmung der Unternehmen bestand für sie auch nur geringe Notwendigkeit, freiwillige CSR-Aktivitäten außerhalb dieses verpflichtenden Rahmens zu praktizieren.<sup>5</sup> Innerhalb des nationalen Rahmens war es die Leistung der etablierten Institutionen, Unternehmen zu gesellschaftlich verantwortlichem Agieren zu veranlassen.

---

<sup>4</sup> Artikel 14 (2) des Grundgesetzes lautet: „Eigentum verpflichtet. Sein Gebrauch soll zugleich dem Wohle der Allgemeinheit dienen“ und Artikel 14 (1): „Inhalt und Schranken [des Eigentums] werden durch die Gesetze bestimmt“. 1967 hat das Bundesverfassungsgericht deutlich gemacht, dass hierin eine „Absage an eine Eigentumsordnung [liegt], in der das Individualinteresse den unbedingten Vorrang vor den Interessen der Gemeinschaft hat“ (BVerfGE 21, 73, 83; Deutscher Bundestag, 2007: 10).

<sup>5</sup> Zwar gab es bereits in den 1970er Jahren unter dem Stichwort „Sozialbilanzen“ Forderungen nach einem stärkeren sozialen und ökologischen Engagement von großen Unternehmen. Im Unterschied zu den USA oder Großbritannien, wo freiwillige, explizite, CSR-Aktivitäten ab den 1970er Jahren ihren Aufstieg nahmen, konnten sich Sozialbilanzen im impliziten Institutionensetting der Deutschland AG jedoch nicht nachhaltig durchsetzen. Ähnliches lässt sich auf der Ebene kleiner und mittelständischer Unternehmen (KMU) beobachten, die sich zwar nach dem Zweiten Weltkrieg auch in Deutschland durch lokales Engagement, zum Beispiel für den örtlichen Sportverein oder durch Spenden für den Neubau eines Kindergartens, hervortaten, nie jedoch den Or-



#### 4. Transformation gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen

Inzwischen hat sich die Situation grundlegend geändert. Die implizite Verpflichtung von Unternehmen zur Verantwortungsübernahme ist nach der Erosion der Deutschland AG nur noch eingeschränkt einlösbar. An ihre Stelle ist ein in Deutschland neuer Typus expliziter, freiwilliger CSR getreten.

Während erste Anzeichen des Wandels bereits ab Mitte der 1980er Jahre erkennbar waren, datieren Beyer und Höpner (2003) den Beginn des unaufhaltsamen Niedergangs des organisierten Kapitalismus in Deutschland auf die zweite Hälfte der 1990er Jahre. Inzwischen sind zahlreiche Veränderungen zu konstatieren. Im Hinblick auf das System industrieller Beziehungen haben der Organisationsgrad und die Macht der Gewerkschaften sowie die Bindungsfähigkeit kollektiver Tarifverträge beträchtlich nachgelassen (Artus 2001). Was Arbeit und Arbeitsplatzsicherheit betrifft, befindet sich das deutsche Beschäftigungsmodell im Umbruch. Beispielsweise sind prekäre Arbeitsverhältnisse stark auf dem Vormarsch (Castel/Dörre 2009) und, mit Bezug auf die Unternehmensfinanzierung, haben die, sich durch kurzfristige Zeithorizonte auszeichnenden, „neuen Eigentümer“ des Finanzmarktkapitalismus die langfristige Bankenfinanzierung auf die hinteren Plätze verwiesen (Windolf 2005, 2008).<sup>6</sup>

Die Erosion impliziter Unternehmensverpflichtungen zur Verantwortungsübernahme wird im Folgenden an einem Beispiel nachgezeichnet, das die schwindende Bindungswirkung der Institutionen der Deutschland AG illustriert: am Wandel der Aktiengesellschaft in ihrer rechtlichen Verfasstheit.

Das Aktien- bzw. Unternehmensverfassungsrecht ist einer der zentralen Bausteine der Deutschland AG. Seit der Weimarer Republik dominierte ein Verständnis von der Aktiengesellschaft als gesellschaftliche Institution, die nicht „als unselbständiges Zuordnungsobjekt der Eigentumsrechte der Aktionäre (*Gesellschaft*) [zu verstehen ist], sondern als verselbständigte Sozialeinheit (*Unternehmen*), welche in einen politischen und gesamtgesellschaftlichen Interessenzusammenhang eingegliedert ist“ (Klages 2007: 79). Diese Unterordnung der Eigentümer unter Gemeinwohlinteressen wurde auch von den nationalsozialistischen Machthabern für ihre Zwecke dienstbar gemacht und im Aktiengesetz von 1937 verankert: In Paragraph 70 Abs. 1 AktG 1937 heißt es: „Der Vorstand hat unter eigener Verantwortung die Gesellschaft so zu leiten, wie das Wohl des Betriebs und seiner Gefolgschaft und der gemeine Nutzen von Volk und Reich es fordern.“ Nach diesem Grundverständnis sollte das Unternehmen nicht allein oder vordergründig die ökonomischen Interessen des Unternehmens bzw. seiner Eigentümer verfolgen, sondern allgemeine gesellschaftliche Ziele.

---

organisationsgrad erreichten wie zum Beispiel das Netzwerk *Business in the Community* in Großbritannien, das bereits im Jahr 1982 gegründet wurde. Siehe auch [www.bitc.org.uk](http://www.bitc.org.uk).

<sup>6</sup> Die beschriebene Erosion ist dabei in verschiedenen Bereichen unterschiedlich weit fortgeschritten. Während insbesondere das alte, von Banken dominierte, System der Unternehmensfinanzierung von einem stärker marktbasierten Finanzierungssystem abgelöst wurde, ist das Mitbestimmungssystem, zum Beispiel in Form des Betriebsverfassungsgesetzes, trotz diverser Veränderungen noch weitgehend intakt (Krahen/Schmidt 2003). Erosion ist also nicht mit vollständiger Auflösung gleichzusetzen.

Diese Vorstellung blieb bis weit in die Nachkriegszeit hinein intakt, in der das Aktienrecht zum Unternehmens- bzw. Unternehmensverfassungsrecht ausgebaut wurde, um es an die Entwicklungen des Mitbestimmungsrechts anschlussfähig zu gestalten. 1979 betonte das Bundesverfassungsgericht in seinem Urteil zum Mitbestimmungsgesetz von 1976, dass dem Management „die Wahrung von Interessen aufgegeben ist, die nicht notwendig diejenigen der Anteilseigner sein müssen“<sup>7</sup>. Mit dieser Konstruktion wurde die Aktiengesellschaft nicht auf Eigentümerrechte reduziert und war demgemäß auch mit Prinzipal-Agenten-Ansätzen nicht angemessen zu erfassen. Stattdessen war sie eingebettet in ein vielfältiges Netz formeller und informeller Institutionen und Verpflichtungen, die Stakeholder genauso wie Shareholder einschlossen. Das Unternehmen gehörte damit nicht den Aktienbesitzern allein, sondern einer Vielzahl interessierter Parteien (Streeck/Höpner 2003: 11). Auch die Unternehmenskontrollstrukturen begrenzten den Einfluss der Eigentümer. Profitabilität war nur eines unter mehreren Zielen, während dem Unternehmenswachstum ein höherer Stellenwert zugewiesen wurde. Die im internationalen Vergleich niedrige Profitabilität der deutschen Unternehmen wurde durch hohe Beschäftigungsraten und den Erfolg auf Produktmärkten wett gemacht. Insgesamt war die Aktiengesellschaft nach deutschem Recht nicht eine private Veranstaltung von Anteilseignern, sondern eine „constitutional association“ (Donnelly et al. 2000), deren Unternehmenskontroll- und Entscheidungsstrukturen Gegenstand öffentlichen Interesses waren.

Im Zuge der Erosion der Deutschland AG hat auch das Unternehmensverfassungsrecht sein Gesicht verändert. Insbesondere das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) aus dem Jahr 1998 „lacked any reference to the stakeholder view of the firm“ (Beyer/Höpner 2003: 191) und bricht damit mit der Tradition, gegenläufige Shareholder- und Stakeholderinteressen versöhnen zu wollen. Anteilseigner und *Shareholder Value* stehen nun auch der rechtlichen Verfasstheit nach im Mittelpunkt des Unternehmenshandelns. Nicht zuletzt durch das KonTraG wurde in Deutschland ein neues System der Unternehmensverfasstheit und -kontrolle etabliert, dass die vormalige Unterordnung der Eigentümer unter allgemeine gesellschaftliche Interessen in ihr Gegenteil verkehrt. Die implizite Verpflichtung der Unternehmen zur Übernahme von Verantwortung gegenüber Stakeholdern und Gemeinwohlinteressen hat damit deutlich an Wirkkraft verloren.

Insgesamt hat mit der Erosion der Deutschland AG die Bindungswirkung derjenigen Institutionen, die eine gesellschaftliche Verantwortungsübernahme von Unternehmen implizieren, deutlich nachgelassen. Im Zuge vermeintlicher internationaler Zwänge und nationaler Forderungen wurde das Institutionensetting in Deutschland auf vielfältige Weise umgestaltet. Zahlreiche formale gesetzliche Regelungen wurden dabei in verschiedenen Politikbereichen verändert oder gänzlich abgeschafft. Informelle Praktiken haben dabei ebenfalls eine deutliche Transformation durchlaufen. Die institutionellen Anreizstrukturen zur Übernahme von Verantwortung sind erodiert.

<sup>7</sup> Bundesverfassungsgericht E Bd. 50, S. 290ff. Online unter [www.servat.unibe.ch/dfr/bv050290.html](http://www.servat.unibe.ch/dfr/bv050290.html), am 10. Mai 2010.



## 5. CSR heute – eine Infrastruktur der Freiwilligkeit

Heute hat CSR ein anderes Gesicht als zu Zeiten der Deutschland AG. Im Unterschied zu früher ist der Anreiz zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung für die Unternehmen nicht mehr implizit in das institutionelle Setting eingewoben; CSR wird stattdessen als eine explizit freiwillige Angelegenheit der Unternehmen verstanden. Bei CSR geht es nicht mehr in erster Linie um die Einhaltung von gesetzlichen Regelungen, sondern um ein Engagement, das jenseits gesetzlicher Vorgaben verortet ist oder über diese hinausgeht. Dieses ‚neue‘ CSR geht auch mit einer neuen, vielfältigen ‚Infrastruktur‘ der Freiwilligkeit einher, die sich auf verschiedenen Ebenen zeigt. Intraorganisational haben Unternehmen eigene CSR-Abteilungen gegründet, in denen regelmäßig CSR-Berichte verfasst werden oder über die Aktivitäten des Unternehmens in diesem Bereich ausführlich informiert wird. Interorganisational haben sich Unternehmen zu CSR-Allianzen wie zum Beispiel *Econsense* zusammengeschlossen oder engagieren sich in internationalen Initiativen wie dem *Global Compact*. Transorganisational hat sich ein Feld entwickelt, auf dem über CSR kommuniziert wird. Zu dieser Öffentlichkeit leisten nicht nur Unternehmen einen Beitrag, sondern auch Nichtregierungsorganisationen oder andere zivilgesellschaftliche Stakeholder. Zudem hat sich eine Vielzahl an Intermediären herausgebildet, die CSR-Standards entwickeln, CSR-Berichte auswerten und Unternehmen nach ihrer Informationsleistung oder ihrer CSR-Performance klassifizieren. Diese neue Infrastruktur der Freiwilligkeit hat das alte, implizit verpflichtende, Institutionensetting weitgehend abgelöst.

Unternehmen haben an dieser infrastrukturellen Transformation aktiv mitgewirkt. Bereits seit den 1990er Jahren treten die deutschen Unternehmen für einen konsequent freiwilligen Ansatz im Hinblick auf CSR ein (Econsense 2004: 7), den sie auch gezielt politisch forcieren: Durch ihre Möglichkeiten zum *Exit* verleihen sie ihrer *Voice* in der Öffentlichkeit Nachdruck (Hirschman 1970), durch gezielte Einflussnahme auf Medien und politische Akteure tragen sie selbst zu ihrer Entbindung von institutionellen Verpflichtungen bei und durch die gelebte Praxis der Infragestellung bestehender Institutionen sind sie an deren Dekonstruktion fortlaufend mit beteiligt (Kinderman 2005). Damit sind die deutschen Unternehmen eine wesentliche Triebfeder des Abbaus des ehemals etablierten institutionellen Settings und der Errichtung einer neuen Infrastruktur einer explizit als freiwillig verstandenen CSR.

Zwei zentrale Konstruktionselemente dieser neuen Infrastruktur werden im Folgenden exemplarisch genauer in den Blick genommen: die Verbreitung von CSR- und Nachhaltigkeitsberichten unter DAX-30-Unternehmen und der so genannte Sustainable-Value-Ansatz.

### 5.1 Die neue Infrastruktur 1: CSR- und Nachhaltigkeitsberichte bei den DAX-30-Unternehmen<sup>8</sup>

Eine Analyse der CSR-Berichte<sup>9</sup> und deren Inhalte zerstört früh die Illusion einer klaren und Vergleiche ermöglichenden Berichterstattung. Schlüsselzahlen, wie bspw.

---

<sup>8</sup> Laut BMU/UBA (2007: 5) berichten 75 Prozent der DAX-30-Unternehmen mittlerweile „integriert über ökonomische, ökologische und soziale Aspekte ihres Handelns.“

Angaben über gezahlte Steuern, finden sich an unterschiedlichen Stellen in den Berichten. Manchmal sind sie zusammenfassend am Ende der Berichte aufgeführt, manchmal über den gesamten Text verteilt, in manchen Fällen sind sie auch in getrennte Finanzberichte integriert, wo Leser mühevoll nach ihnen suchen müssen. Dabei folgt die Mehrheit der DAX-Konzerne inzwischen den Richtlinien der *Global Reporting Initiative*<sup>10</sup> (GRI), deren Ziel eine Standardisierung der CSR-Berichterstattung ist. In diesen Fällen gibt ein GRI-Index am Ende der Berichte Hinweise, wo im Text sich bestimmte Kennzahlen befinden. Da GRI nur Vorgaben hinsichtlich der zu berichtenden Themen macht, aber keine exakten Vorgaben, wie sie etwa aus der Finanzberichterstattung bekannt sind, wird damit das Vergleichbarkeitsproblem leider nicht gelöst. Weder sind die Unternehmen gezwungen, alle Schlüsselzahlen aus der GRI-Empfehlung zu berichten noch sind die zugänglichen Daten anhand eines einheitlichen Maßstabs vergleichbar. So kommt es nicht nur vor, dass die Daten teilweise als absolute, teilweise aber auch als relative Zahlen präsentiert werden, ihnen fehlt zuweilen auch die Angabe der relevanten Grundgesamtheit. Beispielsweise differieren die Angaben über Arbeitsunfälle nach berichtspflichtigen und nicht-berichtspflichtigen Fällen, und die Bezugsgröße variiert nach Anzahl gearbeiteter Stunden oder Anzahl der Beschäftigten. In manchen Fällen wird auch nur die Veränderungsrate gegenüber dem Vorjahr präsentiert (ohne in diesem Fall anzudeuten, ob es sich um berichtspflichtige Unfälle handelt oder nicht). Manchmal werden die Zahlen (bzw. ihr Anstieg/Abstieg) in Form von Graphiken oder Diagrammen ohne jede absolute bzw. relative Zahlenangabe präsentiert. Diese Art der Berichterstattung über Arbeitsunfälle ist nur ein Beispiel für die Pseudo-Transparenz und Heterogenität der Berichte. Auch in der Untersuchung von Beile/Jahnz/Wilke (2006: 48) kommt dies zum Ausdruck: „Die Berichte selber lassen keinen systematischen Schluss zu, wie weit ein Unternehmen Ansprüchen und Zielen nachhaltiger Unternehmenspolitik Rechnung trägt. Trotz der großen Zahl der Kennziffern und der vielen großen und kleinen Einzelbeispiele enthalten Nachhaltigkeitsberichte immer nur einzelne Aspekte der Folgen von Unternehmenshandeln. Sie sind keine umfassenden, für einen Vergleich geeigneten Öko- und Sozialbilanzen (wenn diese denn überhaupt machbar sind), sondern Instrumente der Selbstdarstellung von Unternehmen.“

<sup>9</sup> CSR- und Nachhaltigkeitsbericht werden im Folgenden synonym verwendet. Im Ranking der Nachhaltigkeitsberichte von IÖW/Future e.V. (2007: 10f.) bezeichnen rund zwei Drittel der insgesamt 58 untersuchten Unternehmen ihren Bericht als Nachhaltigkeitsbericht gegenüber nur rund einem Zehntel von CSR-Berichten. Trotz dieser begrifflichen Vielfalt ist die inhaltliche Übereinstimmung von CSR- und Nachhaltigkeitsberichten häufig sehr groß.

<sup>10</sup> Die *Global Reporting Initiative* wurde 1997 von der U.S. Nichtregierungsorganisation *Coalition for Environmentally Responsible Economics* (CERES) und dem Umweltprogramm der Vereinten Nationen (UNEP) gegründet (Beile/Jahnz/Wilke 2006: 11). Die Richtlinien der GRI werden in einem Multistakeholderdialog erarbeitet und liegen seit Herbst 2006 in der dritten Fassung (G3) vor. Während einige Unternehmen sich nur an den GRI-Leitlinien orientieren, berichten andere in Übereinstimmung mit ihnen („in accordance to GRI“). Von den im Nachhaltigkeitsranking von IÖW/Future e.V. (2007: 14) untersuchten 58 Unternehmen berichten 35 in Übereinstimmung mit GRI und acht orientieren sich an GRI. Das restliche Viertel berichtet ohne expliziten Bezug zu GRI. Siehe auch [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org).

Abgesehen von der Art der Berichterstattung wird die Richtigkeit der Angaben zu-  
meist nur von den Unternehmen selbst überprüft. Laut einer Untersuchung des Bun-  
desumweltministeriums für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit und des  
Umweltbundesamtes lassen nur drei Prozent der deutschen Unternehmen, die Nach-  
haltigkeitsberichte veröffentlichen, diese von externen Gutachtern testieren – im Ver-  
gleich zu immerhin 19 bzw. 15 Prozent der Unternehmen in Australien bzw. Großbri-  
tannien (BMU/UBA 2007: 6).<sup>11</sup> Wer an der tatsächlichen CSR-Performanz der Unter-  
nehmen umfassend interessiert ist, wird von den Hochglanzberichten bald enttäuscht  
sein. Und auch CSR- und Nachhaltigkeitsrankings bieten hier keine Abhilfe  
(IÖW/Future e.V. 2007; Mauritz/Wilhelm 2005). Zwar erstellen sie eine Rangfolge  
der Unternehmen, doch ist ihr Untersuchungsgegenstand das CSR-Reporting und  
nicht die dahinter stehende tatsächliche CSR-Leistung. Sie messen damit im neoinsti-  
tutionalistischen Sinn die Formalstruktur der Unternehmen, doch ein Blick hinter  
diese Fassade auf die Aktivitätsstruktur ist ihnen verwehrt (DiMaggio/Powell 1983).<sup>12</sup>

Der gegenwärtige Stand der CSR-Berichterstattung reflektiert das frühe Stadium, in  
dem sich die Auseinandersetzung um die Rekonstruktion unternehmerischer Verant-  
wortung befindet. Nach der Erosion der lange unhinterfragten Infrastruktur impliziter  
gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung bedarf es einiger Zeit, bis sich neue  
Praktiken etablieren. So ist davon auszugehen, dass sich mit der Zeit eine klarere und  
konsequenter Standardisierung bei der CSR-Berichterstattung mit eindeutigen Krite-  
rien durchsetzen wird. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt wird um die Bedeutung von  
CSR jedoch noch gerungen (Curbach 2009). Bei diesem Ringen um Bedeutungszu-  
schreibungen haben die Unternehmen bereits große Erfolge in der Hinsicht zu verbu-  
chen, dass sie sich den Begriff der Verantwortung aktiv angeeignet haben und dabei  
sind, ihm neue Bedeutungsinhalte zu verleihen. Indem sie sehr zahlreiche CSR-  
Aktivitäten durchführen und über diese ausführlich berichten, munitionieren sie sich  
einerseits gegen Kritik von außen und füllen andererseits den Verantwortungsbegriff  
durch ihre Aktivitäten und Berichte zugleich mit neuen Inhalten.

<sup>11</sup> Die BMU/UBA-Studie untersucht den Stand der Nachhaltigkeitsberichterstattung in Deutsch-  
land im internationalen Vergleich. Die oben genannten drei Prozent externer Überprüfungen be-  
ziehen sich auf eine Grundgesamtheit von 100 Nachhaltigkeitsberichten.

<sup>12</sup> Das Nachhaltigkeitsranking von IÖW/Future e.V. (2007: 3) unterstellt einen positiven Zusam-  
menhang zwischen der Qualität der Berichterstattung und der CSR- sowie der Nachhaltigkeitslei-  
stung der Unternehmen mit der Begründung: „Unternehmen, die inhaltlich substanziell und  
transparent berichten, informieren die Öffentlichkeit über überprüfbare Ziele im sozialen und  
ökologischen Bereich und stellen Maßnahmen und Aktivitäten zum Erreichen dieser Ziele vor.  
Dies erfordert einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess in Richtung Nachhaltigkeit, denn die  
Unternehmen gehen mit den veröffentlichten Zielen eine Selbstbindung ein: Die Zielerreichung  
kann von der kritischen Öffentlichkeit beobachtet und kommentiert werden, die genannten Ziele  
können zudem in Bezug auf die Ambitioniertheit und Angemessenheit bewertet werden.“ Für  
das Ranking 2009 siehe [www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de](http://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de).

## 5.2 Die neue Infrastruktur 2: Der Sustainable-Value-Ansatz

Dabei stellt sich die Frage, wie diese neuen Bedeutungsinhalte gefüllt werden. Ein Beispiel ist der so genannte Sustainable-Value-Ansatz<sup>13</sup>, der vom Automobilhersteller und DAX-Konzern BMW genutzt wird (BMW Group 2009: 16; Hahn et al. 2007, 2009).

Ziel dieses Ansatzes ist es, mit dem *Sustainable Value* den Nachhaltigkeitswert von Unternehmen zu messen. Auf den ersten Blick hat es den Anschein, als sollte ein solcher einheitlich standardisierbarer Wert das oben genannte Problem fehlender Vergleichbarkeit beheben können. Doch diese Hoffnung wird durch die Komplexität der Messbarkeit und Berechnung eines *Sustainable Value* nicht erfüllt. Mit Nachhaltigkeit als monetärer Größe „vergleicht der Sustainable-Value-Ansatz den Ressourceneinsatz eines Unternehmens [...] mit dem eines Benchmarks (z.B. einer Vergleichsgruppe oder einem Performanceziel)“ (Hahn et al. 2007: 4). Dementsprechend müssen für jeden Indikator des Nachhaltigkeitswertes Ressourceneninput und -output des Unternehmens und – damit eine Benchmark konstruiert werden kann – dasselbe auch für eine Referenzgruppe etabliert und kalkuliert werden. Bei zehn Indikatoren kommt hier Einiges an Datenerhebungs- und -berechnungsaufwand zusammen. Bei genauerer Betrachtung schleichen sich weitere Zweifel hinsichtlich der Auswahl der Indikatoren ein. Sieben der zehn Indikatoren berühren Umweltaspekte (z.B. CO<sup>2</sup>-Emissionen, Staub-Emissionen, Wassereinsatz), ein ökonomischer Nachhaltigkeitsindikator hat den Kapitaleinsatz zum Gegenstand, und zwei Indikatoren haben eine soziale Ausrichtung: die Anzahl der meldepflichtigen Arbeitsunfälle und die Anzahl der Arbeitsplätze. Ohne auf die ungleiche Gewichtung von sieben Umwelt- gegenüber nur zwei sozialen Aspekten näher eingehen zu wollen, erscheint doch die letzte Variable problematisch. Demnach erhöht ein Unternehmen seinen Nachhaltigkeitswert, wenn es seine Ressourcen so effizient wie möglich einsetzt. Beim Wasserverbrauch leuchtet dies unmittelbar ein: Wenn ein Unternehmen pro verbrauchtem Kubikmeter Wasser mehr Profit erzielen kann als zuvor, oder umgekehrt für jeden Euro an Nettowertschöpfung weniger Wasserverbrauch als zuvor oder einer entsprechenden Kontrollgruppe aufweist, so ist dies aus einer Nachhaltigkeitsperspektive zu begrüßen. Bei der Ressource ‚Beschäftigte‘ stellt sich der Sachverhalt jedoch anders dar. Hier würde das Unternehmen, analog zum Wasserverbrauch, umso nachhaltiger sein, je effizienter es seine Mitarbeiter einsetzt. Das heißt, je mehr das Unternehmen aus einem Mitarbeiter herausholt, oder je weniger Mitarbeiter es einsetzt, desto nachhaltiger ist es. Bezogen auf die Anzahl der Beschäftigten kann ein Unternehmen dann seinen Nachhaltigkeitswert steigern, wenn es im Vergleich zur Benchmark die Anzahl an Mitarbeitern möglichst weit reduziert oder aus jedem einzelnen möglichst viel Kapital schlägt.

<sup>13</sup> Der Sustainable-Value-Ansatz wurde gemeinsam vom Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung (IZT) in Berlin, vom Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH, und vom *Sustainable Development Research Centre* an der *Queen's University* in Belfast, Nordirland, entwickelt. Das dazugehörige Projekt ‚Nachhaltig erfolgreich Wirtschaften‘ wird ebenfalls im Verbund dieser drei Institute getragen. Partner von der Wirtschaftsseite sind die deutschen Unternehmen BMW, Deutsche Telekom und Muckenhaupt & Nusselt GmbH&Co. KG, sowie die SAM Gruppe aus Zürich. Finanziert wird das Projekt vom Bundesministerium für Bildung und Forschung. Siehe auch [www.new-projekt.de](http://www.new-projekt.de) oder [www.sustainablevalue.com](http://www.sustainablevalue.com).

Ist das der neue Bedeutungsgehalt von CSR und Nachhaltigkeit, für den die beteiligten Unternehmen eintreten? Verglichen mit den Zeiten impliziter CSR, als Vollbeschäftigung und Arbeitsplatzsicherheit feste Bestandteile der Deutschland AG waren, bedeutet diese Definition und Operationalisierung von CSR und Nachhaltigkeit das Gegenteil des alten Modells. Umfassend angewendet, würde der Sustainable-Value-Ansatz große Anreize hinsichtlich einer Verringerung der Beschäftigtenzahl und höherem Druck, der in Arbeit verbleibenden Menschen setzen und damit ähnliche Anreizstrukturen, wie sie die Konzentration auf den *Shareholder Value* mit sich gebracht hat, schaffen. Einzig, dass in diesem Fall nicht der Druck des Finanzmarktes die Quelle darstellt, von der aus neue Praktiken in die Unternehmen getragen werden. Wie der Finanzmarktkapitalismus in seiner Hochphase, so versuchen auch die Advokaten des Sustainable-Value-Ansatzes (auf eine ‚nachhaltige‘ Weise erzielte) Profite zu privatisieren und die Kosten höherer Arbeitslosigkeit und weiterer Überforderungssymptome der schrumpfenden Beschäftigtenmenge zu sozialisieren. Im Gewand von Verantwortung und Nachhaltigkeit wird damit Grenze und Gehalt von Verantwortung verschoben.

Die Analyse der CSR-Berichte der DAX-30-Konzerne und des Sustainable-Value-Ansatzes verdeutlichen, dass sich die Perzeption unternehmerischer Verantwortung in den letzten Jahren beträchtlich geändert hat. Unternehmen sind aktiv an der Errichtung einer neuen Verantwortungsinfrastruktur beteiligt. Sie sind zentrale Akteure bei der Dekonstruktion und Rekonstruktion unternehmerischer Verantwortung. In einer beeindruckenden Leistung gelingt es ihnen, sich als gute *Corporate Citizens* zu inszenieren, während sie auf der anderen Seite am Abbau der Institutionen, die lange Zeit Verantwortung implizit gewährleistet hatten, aktiv mitwirken.

## 6. Schlussfolgerungen

Im Beitrag wurde die Dekonstruktion impliziter gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen in Deutschland und die Rekonstruktion einer neuen expliziten CSR-Infrastruktur nachgezeichnet. Dabei wurde argumentiert, dass die alleinige Betrachtung von CSR als explizit freiwilliger Verantwortungsübernahme von Unternehmen einen einseitig verengten Blickwinkel auf das Phänomen ‚gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen‘ darstellt. Der Aufbau einer neuen CSR-Infrastruktur ist nur die Kehrseite der Medaille einer Erosion impliziter Unternehmensverantwortung. Indem Unternehmen einerseits an ihrer eigenen Entbindung von verpflichtenden Regeln und Gesetzen mitwirken, gewinnen sie neuen Spielraum, auf freiwilliger Basis Verantwortungsübernahme zu demonstrieren und über diese Demonstration guten Willens gesellschaftliche Legitimation zu erzielen. Die gesamtgesellschaftliche Summe unternehmerischer Verantwortungsübernahme erhöht sich dadurch jedoch keineswegs. Im besten Fall ist noch von einem ‚verantwortungstechnischen‘ Nullsummenspiel auszugehen, in schlechteren Szenarien von einem realen und effektiven Verantwortungsverlust. Auch verändert sich die Art der Verantwortung: sie ist nicht länger fester und verbindlicher Bestandteil einer Wirtschaftsform und durch institutionellen Schutz dem Wettbewerb enthoben, sondern als freiwilliger Akt beständig den Unbilden des Marktes ausgesetzt und gerade in Krisenzeiten nicht mehr einklagbar. Der ehemals verbindliche Anspruch der Gesellschaft an eine Verantwortungsübernahme

von Unternehmen verwandelt sich in einigen Bereichen zunehmend in eine Bitte um Almosen, für deren Vorenthaltung Unternehmen keineswegs gescholten werden können, für deren Gabe sie sich jedoch feiern lassen. Mehr Anerkennung für weniger Verantwortungsübernahme, könnte das zugespitzte Fazit lauten.

Die angestellte integrierte Betrachtung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen als Entwicklung von ihrer impliziten zu ihrer expliziten Ausprägung zeigt, dass die Reduktion von Verantwortung auf explizit freiwillige CSR nur die eine, für Unternehmen positive Seite der Medaille beleuchtet. Durch diese einseitige Fokussierung auf die Habenseite der Verantwortungsbilanz von Unternehmen gerät die aktive Untergrabung impliziter Verantwortung durch die Unternehmen weitgehend aus dem Blick. Eine Theorie unternehmerischer Verantwortung, die diese Eindimensionalität überwinden will, sollte die institutionellen Voraussetzungen von Verantwortung einbeziehen. Ein in dieser Weise integrierter Begriff von Verantwortung könnte dazu beitragen, die streckenweise sehr funktionalistische Betrachtung von CSR auf ein breiteres Fundament zu stellen.

Eine Theorie unternehmerischer Verantwortung sollte zudem historisch angelegt sein. Gerade der Kontrast der frühen Unternehmer um Ernst Abbe mit den heutigen Konzernlenkern zeigt das Ausmaß institutionellen Wandels im historischen Verlauf. Obwohl beide Akteure alte institutionelle Praktiken eingerissen haben und gleichzeitig neue Infrastrukturen errichteten, obwohl beide an der Verschiebung und Rekonstruktion von Werten und Normen beteiligt waren, geht die Richtung der Veränderung – auch und gerade im Hinblick auf unternehmerische Verantwortung – in eine gegensätzlich andere Richtung. Abbe brach mit dem alleinigen Primat der Wirtschaft und stellte ihr das soziale als gleichwertiges Ziel zur Seite. Dabei leistete er einen aktiven Beitrag zur Verstetigung und Institutionalisierung dieses Wertegleichgewichts, welches schließlich nach dem Zweiten Weltkrieg im institutionellen Setting der Deutschland AG fest verankert wurde. Soziale Ziele, in der Form von Vollbeschäftigung oder Arbeitsplatzsicherheit, gehörten so über einige Jahrzehnte zum Kernbestand der Bundesrepublik und dies ausdrücklich *neben* ökonomischen Zielen und nicht diesen untergeordnet. Den Unternehmen in Deutschland ist es in den letzten Jahren gelungen, diese Gleichrangigkeit von Wirtschaft und Sozialem wieder in eine Unterordnung zu verkehren. Unter der Schlagzeile CSR haben sie kontinuierlich an einem *Reframing* gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung gearbeitet, welches CSR rhetorisch und formalstrukturell in den Vordergrund stellt, aktiv aber die Unterordnung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen unter den Primat der Profitmaximierung bedeutet. Während Abbe für die Verbindlichkeit sozialer Standards eingetreten ist, streiten die Unternehmen heute gerade für deren Unverbindlichkeit und Freiwilligkeit. Aus dieser langfristigen Perspektive erscheint CSR damit nicht einfach ‚nur‘ als frisch etikettierter, sondern als gepanschter alter Wein in neuen Schläuchen. Auf innovative Weise wurde einer Tradition durch Adaption ein neuer Charakter verliehen.



## Literaturverzeichnis

- Antal, A. B./ Oppen, M./ Sobczak, A.* (2007): (Re)discovering the Social Responsibility of Business in Germany, WZB Discussion Paper SP III 2007-101.
- Artus, I.* (2001): Das deutsche Tarifsystm in der Krise. Erosion des Flächentarifvertrags in Ost und West, Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Aßländer, M. S./ Senge, K.* (2008): Corporate Social Responsibility im Einzelhandel, Marburg: Metropolis.
- Backhaus-Maul, H. et al.* (2008): Corporate Citizenship in Deutschland. Bilanz und Perspektiven, Wiesbaden: VS.
- Barth, R./ Wolff, F.* (2009): Corporate Social Responsibility in Europe. Rhetoric and Realities, Cheltenham: Edward Elgar.
- Beile, J./ Jahnz, S./ Wilke, P.* (2006): Nachhaltigkeitsberichte im Vergleich – Auswertung und Analyse von Zielsetzungen, Aufbau, Inhalten und Indikatoren in 25 Nachhaltigkeitsberichten, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Bertelsmann Stiftung* (2005): Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Dokumentation der Ergebnisse eine Unternehmensbefragung der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Beyer, J./ Höpner, M.* (2003): The Disintegration of Organised Capitalism: German Corporate Governance in the 1990s, in: West European Politics, Vol. 26/No. 4, 179-198.
- BMAS – Bundesministerium für Arbeit und Soziales* (2008): Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen (CSR) zwischen Markt und Politik, Studie erstellt von Pleon GmbH und IFOK GmbH: Berlin.
- BMU – Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit/ UBA – Umweltbundesamt* (2007): Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen. Status Quo Report Deutschland 2007, Berlin.
- BMW Group* (2009): Sustainable Value Report 2008, München.
- Bowen, H. D.* (1953): Social Responsibilities of the Businessman, New York: Harper.
- Campbell, J. L.* (2007): Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility, in: Academy of Management Review, Vol. 32/No. 3, 946-967.
- Castel, R./ Dörre, K.* (2009): Prekarität, Abstieg, Ausgrenzung – Die soziale Frage am Beginn des 21. Jahrhunderts, Frankfurt a. M.: Campus.
- Crane, A./ Matten, D.* (Eds.) (2007): Corporate Social Responsibility. Three-Volume Set, London: Sage.
- Crane, A. et al.* (Eds.) (2008): The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility, Oxford: Oxford University Press.
- Curbach, J. V.* (2009): Die Corporate-Social-Responsibility-Bewegung, Wiesbaden: VS.
- Curbach, J. V.* (2008): Zwischen Boykott und CSR – Eine Beziehungsanalyse zu Unternehmen und NGOs, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Jg. 9/Heft 3, 368-391.
- Deutscher Bundestag* (2007): Antwort der Bundesregierung auf die Große Anfrage der Abgeordneten Ulla Lötzer, Dr. Barbara Höll, Sabine Zimmermann, weiterer Abgeordneter und der Fraktion Die Linke, Drucksache 16/5844.
- Dickens, C.* (2004 [1854]): Harte Zeiten, 5., unveränderte Auflage, Frankfurt a. M.: Insel.

- DiMaggio, P. J./ Powell, W. W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, in: American Economic Review, Vol. 48/No. 2, 147-160.
- Donnelly, S. et al. (2000): The Public Interest and the Company in Britain and Germany, London: Anglo-German Society for the Study of Industrial Relations.
- Dörband, B./ Müller, H. (2005): Ernst Abbe – das unbekannte Genie. Spurensuche in Jena, Eisenach, Göttingen und Frankfurt a. M., Jena/Quedlinburg: Dr. Bussert & Staderer.
- Econsense – Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft (2004): Corporate Social Responsibility – Ein Memorandum für Kreativität und Innovation, [http://econsense.de/\\_PUBLIKATIONEN/\\_ECONSENSE\\_PUBLIK/images/CSR-Memorandum\\_dt.pdf](http://econsense.de/_PUBLIKATIONEN/_ECONSENSE_PUBLIK/images/CSR-Memorandum_dt.pdf), Zugriff im Januar 2010.
- Engels, F. (1952 [1845]): Die Lage der arbeitenden Klasse in England, 2. Auflage, Berlin: Dietz.
- Europäische Kommission (2001): Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen – Grünbuch, Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften.
- Feldenkirchen, W. (1996): Werner von Siemens. Erfinder und internationaler Unternehmer, München: Pieper.
- Gall, L. (2000): Krupp: der Aufstieg eines Industrieimperiums, Berlin: Siedler.
- Habisch, A. et al. (2005): Corporate Social Responsibility Across Europe, Berlin/Heidelberg/New York: Springer.
- Hahn, T. et al. (2007): Nachhaltig erfolgreich Wirtschaften. Eine Untersuchung der Nachhaltigkeitsleistung deutscher Unternehmen mit dem Sustainable-Value-Ansatz, Kurzversion, <http://www.new-projekt.de/downloads/newstudiekurzfassung.pdf>, Zugriff im Januar 2010.
- Hahn, T. et al. (2009): Sustainable Value in der Automobilproduktion. Eine Analyse der nachhaltigen Performance der Automobilhersteller weltweit, Belfast, Marseille, Berlin, <http://www.sustainablevalue.com/downloads/sustainablevalueinderautomobilproduktion.pdf>, Zugriff im Januar 2010.
- Hall, P. A./ Soskice, D. (Eds.) (2001): Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage, Oxford: Oxford University Press.
- Hans Boeckler Stiftung: CSR – soziale Verantwortung von Unternehmen, <http://www.boeckler.de/29563.html>, Zugriff am 28.04.2010.
- Hammann, E.-M./ Habisch, A./ Pechlaner, H. (2009): Values that Create Value: Socially Responsible Business Practices in SMEs – Empirical Evidence from German Companies, in: Business Ethics: A European Review, Vol. 18/No. 1, 37-51.
- Hilf, S. (2006): Warum übernehmen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung: Ein soziologischer Erklärungsversuch, Frankfurt a. M.: Campus.
- Hirschman, A. O. (1970): Exit, Voice and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations and States, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Imbusch, P./ Rucht, D. (Hrsg.) (2007): Profit oder Gemeinwohl? Fallstudien zur gesellschaftlichen Verantwortung von Wirtschaftseliten, Wiesbaden: VS.
- IÖW – Institut für ökologische Wirtschaftsforschung GmbH/ Future e.V. – Verantwortung Unternehmen (Hrsg.) (2007): Nachhaltigkeitsberichterstattung in Deutschland. Ergebnisse und Trends im Ranking 2007, Berlin: Münster.
- Kinderman, D. (2005): Pressure from Without, Subversion from Within: the Two-pronged German Employer Offensive, in: Comparative European Politics, Vol. 3/No. 4, 432-463.

- Kinderman, D.* (2009): Why do Some Countries Get CSR Sooner, and in Greater Quantity, than Others? The Political Economy of Corporate Responsibility and the Rise of Market Liberalism Across the OECD: 1977-2007, WZB Discussion Paper SP III 2009-301.
- Klages, P.* (2007): Die Wiederentdeckung schlafender Alternativen in der Rechtslehre. Der Begriff „Aktiengesellschaft“, in: Berliner Debatte Initial, Jg. 18/Heft 4-5, 75-82.
- Klemm, A.* (2007): Soziale Verantwortung des Unternehmers. Eine Würdigung Ernst Abbes, in: Klemm, A./ Knoepffler, N. (Hrsg.): Ernst Abbe als Unternehmer und Sozialreformer. Ein Beitrag zur Wirtschaftsethik, München: Herbert Utz Verlag, 23-35.
- Krahnen, J. P./ Schmidt, R. H.* (2003): The German Financial System, Oxford: Oxford University Press.
- Matten, D./ Moon, J.* (2008): „Implicit“ and „Explicit“ CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility, in: Academy of Management Review, Vol. 33/No. 2, 404-424.
- Mauritz, C./ Wilhelm, A.* (2005): Die Nachhaltigkeitsleistungen deutscher Großunternehmen. Ergebnisse des zweiten vergleichenden Nachhaltigkeitsratings der DAX 30 Unternehmen, Hannover: Scoris.
- Müller, M./ Schaltegger, S.* (2008): Corporate Social Responsibility. Trend oder Modeerscheinung, München: Oekom.
- Rat für nachhaltige Entwicklung* (2006): Unternehmerische Verantwortung in einer globalisierten Welt – Ein deutsches Profil der Corporate Social Responsibility. Empfehlungen des Rates für Nachhaltige Entwicklung, Berlin.
- Rietth, L.* (2009): Global Governance und Corporate Social Responsibility. Welchen Einfluss haben der UN Global Compact, die Global Reporting Initiative und die OECD Leitsätze auf das CSR-Engagement deutscher Unternehmen, Opladen: Budrich UniPress.
- Stoll, B.* (2009): Sozial und ökonomisch handeln. Corporate Social Responsibility kleiner und mittlerer Unternehmen, Frankfurt a. M.: Campus.
- Streeck, W.* (1991): On the Institutional Conditions of Diversified Quality Production, in: Matzner, E./ Streeck, W. (Eds.): Beyond Keynesianism. The Socio-economics of Production and Employment, London: Edward Elgar, 21-61.
- Streeck, W.* (1997): Beneficial Constraints: On the Economic Limits of Rational Voluntarism, in: Hollingsworth, J. R./ Boyer, R. (Eds.): Contemporary Capitalism. The Embeddedness of Institutions, New York: Cambridge University Press, 197-219.
- Streeck, W./ Höpner, M.* (2003): Alle Macht dem Markt? Fallstudien zur Abwicklung der Deutschland AG, Frankfurt a. M.: Campus.
- Ulsböfer, G./ Bonnet, G.* (2009): Corporate Social Responsibility auf dem Finanzmarkt. Nachhaltiges Investment – politische Strategien – ethische Grundlagen, Wiesbaden: VS.
- Vogel, D.* (2005): The Market for Virtue. The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility, Washington, D.C.: Brookings Institutions Press.
- Windolf, P.* (Hrsg.) (2005): Finanzmarkt-Kapitalismus: Analysen zum Wandel von Produktionsregimen, Sonderheft 45 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie.
- Windolf, P.* (2008): Eigentümer ohne Risiko. Die Dienstklasse des Finanzmarkt-Kapitalismus, in: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 37/Heft 6, 516-535.
- Winkler, H. A.* (1974): Organisierter Kapitalismus. Voraussetzungen und Anfänge, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.