

hand, the first half of the paper investigated the challenges posed by the twin problems of creeping politicization of the German humanitarian system and the limited extent of attention that humanitarian issues receive within German political discourse. On the other hand, the second half of this paper explored the possible avenues through which German humanitarian assistance could be shielded from political pressure while at the same time being granted a more prominent role within Germany's public discourse. As result of the evidence collected, this paper therefore suggests that a progressive "Europeanisation" of the German humanitarian system might be key to contributing to address the twin challenges presented above.

### Bibliography

Council of the European Union: Joint Statement by the Council and the Representatives of the Governments of the Member States Meeting Within the Council, the European Parliament and the Commission on European Union Development Policy: The European Consensus on Humanitarian Aid. Brussels, 2008.

Deutsches Institut für Entwicklungspolitik: [http://www.die-gdi.de/CMS-Homepage/openwebcms3.nsf/\(wStartpages\)/Institut?Open&nav=expand:Institut;active:Institut](http://www.die-gdi.de/CMS-Homepage/openwebcms3.nsf/(wStartpages)/Institut?Open&nav=expand:Institut;active:Institut) (last accessed: 21.11.2014).

Deutsches Institut für Menschenrechte: <http://www.institut-fuer-menschenrechte.de/das-institut.html> (last accessed: 21.11.2014).

Engagement Global GmbH: Service For Development Initiatives, available at <http://www.engagement-global.de/about-us.html> (last accessed: 19.11.2014).

European Commission: Report On The European Union's Humanitarian Aid And Civil Protection Policies And Their Implementation In 2011. Brussels, 2012.

German Bundestag: Human Rights and Humanitarian Aid Committee. Berlin, 2011.

Federal Foreign Office: Strategy of the Federal Foreign Office for Humanitarian Assistance Abroad. Berlin, 2012.

Federal Foreign Office: The Twelve Basic Rules of Humanitarian Aid, available at: [http://www.auswaertiges-amt.de/EN/Aussenpolitik/HumanitaereHilfe/Grundregeln\\_node.html](http://www.auswaertiges-amt.de/EN/Aussenpolitik/HumanitaereHilfe/Grundregeln_node.html) (last accessed: 2.7.2014).

Lioba Weingärtner: German Humanitarian Assistance Abroad. Joint Evaluation, Berlin: Federal Ministry for Economic Cooperation and Development / Federal Foreign Office, 2011.

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH: Security, Reconstruction and Peace – Development-Oriented Emergency Aid, Bonn and Eschborn, 2013.

Good Humanitarian Donorship: 23 principles of Good Practice and Humanitarian Donorship, available at: <http://www.goodhumanitarian-donorship.org/gns/principles-good-practice-ghd/overview.aspx> (last accessed: 8.4.2014).

Bundesanstalt Technisches Hilfswerk: An Overview of the Federal Agency for Technical Relief (THW), Bonn, 2009.

VENRO: Annual Report 2009. Bonn, 2010.



Dr. Matteo Garavoglia is research associate at the Centre for International Studies (CIS) of the Department of Politics and International Relations at the University of Oxford. He was elected senior common room member by the Governing Body of St. Antony's College, Oxford and is a Research Fellow at the Centre d'études européennes de Sciences Po. [matteogaravoglia@gmail.com](mailto:matteogaravoglia@gmail.com)

## Corporate Political Responsibility (CPR) – Warum Unternehmen sich offen politisch positionieren müssen

Johannes Bohnen

### Einleitung

*Ein Automobilhersteller berät die Bundesregierung bei Fragen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, ein Energieversorger stellt Schulmaterial zur Verfügung und ein Softwareunternehmen kooperiert mit der Polizei, um gegen Cyber-Kriminalität vorzugehen. Was hat dieses unternehmerische Handeln miteinander zu tun? Es ist genuin politisch – Unternehmen tragen zur Governance des Gemeinwesens bei. Das Agieren von Unternehmen im politischen Raum birgt ein großes Potential zur Verbesserung der Gesellschaft, des Standorts und damit der eigenen Geschäftsbedingungen – wenn es verantwortlich gestaltet wird, wenn die Corporate Political Responsibility (CPR) wahrgenommen wird. Dieser neue Begriff ist nötig, weil unternehmerisches Handeln im*

*21. Jahrhundert nicht mehr mit den üblichen Begriffen wie „Lobbying“ oder „Corporate Social Responsibility“ zu erfassen ist. Wir benötigen ein präziseres Verständnis gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen.*

*Der konzeptionelle Ansatz von CPR und die ihm zugrundeliegenden Annahmen eröffnen einen neuen Zugang zu einer dringend notwendigen Debatte. Der Begriff „political“ ist den eindimensional-ideologisch aufgeladenen Begriffen „Lobbying“ und „social“ überlegen, denn er ermöglicht ein besseres Verständnis des Unternehmens in seiner umfassenden Beziehung zum Gemeinwesen. Dieses Verständnis ermöglicht es Unternehmen, in einem Umfeld zu bestehen, das immer mehr gesellschaftspolitische Verantwortungsübernahme von ihnen erwartet.*

## Unternehmen als politische Akteure und Erzeuger öffentlicher Leistungen

Unternehmen agieren nicht im luftleeren Raum, sie sind längst aktive politische Akteure – mittelbar durch ihre Verbände oder, bei entsprechender Größe, als Einzelunternehmen. Sie beeinflussen die gesellschaftlichen und politischen Strukturen in den Gemeinschaften, in denen sie operieren und deren Mitglied sie sind. Jüngstes und herausragendes Beispiel ist die Rolle von Unternehmen in den Verhandlungen zu TTIP, dem bisher umfassendsten Regelwerk in den transatlantischen Handelsbeziehungen. Unternehmen versuchen, ihre Vorteile durchzusetzen und machen ihren Einfluss geltend, indem sie ihr Know-How bereitstellen und Mach- und Wünschbarkeiten aufzeigen. Eindrücklicher ist das Phänomen des Unternehmens als politischer Akteur kaum zu fassen. Welche Konsequenzen und Chancen ergeben sich aus diesem Befund, sowohl für die Unternehmen als auch für die Gesellschaft?

*Corporate Political Responsibility* bezeichnet die politische Verantwortung von Unternehmen. Was heißt in diesem Zusammenhang politisch? Der Begriff des Politischen soll in zweifacher Hinsicht verstanden werden: Zum einen bezieht er sich auf die Formulierung und Durchsetzung von verbindlichen Regeln in einem Gemeinwesen und zum anderen auf die Produktion und Verteilung von kollektiven Gütern. Im angelsächsischen Raum wird dieser Zweiklang „governance“ genannt. Governance umfasst damit den Gesetzgebungsprozess bis hin zur Implementierung, aber auch die öffentliche Daseinsvorsorge wie beispielsweise Bildung und Infrastruktur.

Die Besorgung öffentlicher Angelegenheiten erfolgt nicht nur durch staatliche Akteure. Governance-Leistungen werden täglich durch private Individuen, Gruppen, Verbände und Organisationen erbracht. Die strikte Trennung zwischen „der Politik“, „der Wirtschaft“ und „der Gesellschaft“ hinsichtlich der Governance eines Gemeinwesens entsprach noch nie der Wirklichkeit. Der Staat ist immer weniger in der Lage, alle gesetzlichen Regelungen, für die er die Letztverantwortung trägt, angemessen durchzusetzen. Er schafft es oftmals nicht (mehr), den Leistungserwartungen, die an ihn gestellt werden, zu entsprechen. Internationale Herausforderungen wie Wettbewerbsfähigkeit, Digitalisierung, Energieversorgung und die damit verbundenen Regulierungslücken sind Beispiele für die begrenzte Steuerungsfähigkeit des Staates. Private Akteure und (multinationale) Unternehmen besetzen dieses Vakuum und ergänzen bzw. übernehmen die öffentliche Regelungs- und Dienstleistung – oder eben nicht. Ein eindruckliches Beispiel ist der Bekleidungshersteller adidas, der von seinen Vertragspartnern in Entwicklungsländern höhere Arbeitsschutzstandards verlangt als dort gesetzlich vorgeschrieben sind und diese Standards auch durch ein eigenes Monitoring- und Sanktionssystem durchsetzt. Nachdem dieses Phänomen lange in der akademischen Debatte vernachlässigt wurde, bescheinigen mittlerweile Wissenschaftler, dass Unternehmen zunehmend Aufga-

ben übernehmen, die ursprünglich als Pflichten nationaler Regierungen galten (Margolis/Walsh, 2003; Matten/Crane, 2005; Scherer/Palazzo, 2008 und 2011). So betonen Scherer und Palazzo (2008), dass Unternehmen heutzutage auch die Verantwortung besitzen, zu einer funktionierenden Governance des Gemeinwesens beizutragen, weil Staaten aufgrund der Globalisierung und damit einhergehender Entwicklungen immer weniger in der Lage sind, alle Governance-Leistungen zu erfüllen. Sie plädieren daher für ein neues Verständnis von der Rolle des Unternehmens: Das Unternehmen ist nicht mehr nur ein wirtschaftlicher, sondern auch ein politischer Akteur (Scherer/Palazzo 2011). Diese Erkenntnis sollte auch Eingang in eine dringend notwendige Debatte in Deutschland finden.

Unternehmen können also ihre Regulierung und ihre Standortqualität selbst beeinflussen und sich Kompetenzen hinsichtlich der öffentlichen Daseinsvorsorge aneignen. Sie haben das Potenzial, sich etwas bewusst zur Aufgabe zu machen und zwar indem sie selbst die Grundlagen ihres Wirtschaftens maßgeblich bestimmen. Auf diese Weise machen Unternehmen einen Unterschied in der Governance des Gemeinwesens. Natürlich tun sie dies in erster Linie zur Verbesserung ihres Geschäftsumfeldes. Allein deswegen können es sich Unternehmen heute nicht mehr leisten, nicht aktiv in die politischen und wirtschaftlichen Grundlagen ihres Wirtschaftens zu investieren.

## Aus politischem Handeln erwächst Verantwortung

Doch ein gewichtiger Aspekt kommt hinzu: die Frage der Verantwortung und welche Erwartungshaltungen damit verbunden sind. Aus dem unternehmerischen Einfluss auf das Gemeinwesen und seine politischen Strukturen erwächst zweifellos Verantwortung – diesen und sich selbst gegenüber. Trotzdem (oder gerade deswegen?) wird diese unbestreitbare Tatsache von Unternehmensseite weitgehend ignoriert und oft verleugnet. Diese Haltung könnte jedoch zum Bumerang werden: Unternehmen, die in Zukunft bestehen wollen, müssen zeigen können, dass ihr politisches Handeln, d. h. die Beeinflussung der Governance, neben einem Eigennutzen auch einen Gemeinnutzen spendet. Mehr noch: Sie müssen sich bewusst machen, dass die Förderung der gesellschaftspolitischen Grundlagen den Eigennutzen fördert. Aber haben Unternehmen überhaupt eine Berechtigung (oder gar die Verpflichtung), mit ihrer unbestreitbaren Ressourcenfülle die Rolle eines Governance-Akteurs einzunehmen? Es stellt sich die Frage nach der Legitimität – und sie führt auf das Minenfeld endloser politphilosophischer Debatten. Um ihnen zu entgehen, bietet es sich an, pragmatisch vorzugehen und stattdessen Antworten auf die Frage zu suchen: Was denken die Bürger bzw. Konsumenten, Investoren und Medienvertreter, kurz: der Diskurs, was Unternehmen tun sollten? Die normative Fragestellung wird in eine empirische umformuliert und damit greifbar. *Corporate Political Responsibility* bedeutet dann, den Erwartungshaltungen der Gesellschaft zu entsprechen.

Aus der akademischen Debatte wird eine Frage des betriebswirtschaftlichen Überlebens: Für Unternehmen eröffnet sich ein enormes Gewinn- und Verlustpotential. Diejenigen, die diesen Erwartungshaltungen entsprechen – und ihr verantwortliches Verhalten angemessen kommunizieren – stärken ihre gesellschaftliche und wirtschaftliche Stellung. Der vielbeschworene notwendige Kulturwandel der Deutschen Bank ist in diesem Zusammenhang letztlich als Antwort auf eine bis dato mangelhafte Berücksichtigung vorherrschender gesellschaftlicher Diskurse und Werthaltungen zu sehen. Es ist nur konsequent, wenn Unternehmen zunehmend beginnen, eine „politische Haltung“ zu entwickeln. Unternehmen stehen heute unter erhöhtem Druck, sich als gute *Corporate Citizens* zu bewähren und sich mit ihren Themen und Interessen im politischen Raum zu positionieren – ob sie wollen oder nicht. Die Partizipationsmöglichkeiten der sozialen Medien und die damit einhergehenden politischen Emanzipationsprozesse verstärken diese Entwicklung. Unternehmen müssen stets darauf bedacht sein, in einer sich ständig wandelnden Gesellschaft nicht dysfunktional zu werden. Die Weiterentwicklung in Richtung CPR, nach „lobbying“, „sustainability“ und „CSR“, ist daher nur die logische Konsequenz. Unternehmen, die diesen Entwicklungsschritt nicht mitgehen, werden an Marktanteilen verlieren, möglicherweise bis zur geschäftlichen Schieflage. Ist diese Erkenntnis erst einmal verinnerlicht, ist der nächste Schritt nur folgerichtig: Die proaktive Beteiligung im täglichen Kampf um Deutungshoheit im öffentlichen Diskurs. Um am Diskurs adäquat teilnehmen zu können, gilt es, die eigenen politischen Analysefähigkeiten zu schärfen, Unternehmens- bzw. Zukunftsthemen zu erkennen und sinnvolle politische Projekte zu entwickeln, die zum eigenen Unternehmen passen.

Der offensive Umgang mit dem Begriff des Politischen mag irritieren und bei Unternehmen zu Abwehrreflexen führen. Doch es ist höchste Zeit, diesen Begriff positiv aufzuladen, denn immer wenn Individuen und Gruppen zusammen kommen und sich Spielregeln der Zusammenarbeit oder des Zusammenlebens geben, ist dies ein eminent politischer Vorgang. Politik wird in unserer interdependenten Welt immer weniger an Politikprofis delegiert werden können und rückt zunehmend in die Mitte der Gesellschaft. „Politisch“ wird leider immer noch mit „partei-politisch“ gleichgesetzt. Politische Aktivität außerhalb der etablierten Politik wird in Zukunft jedoch unternehmerisches Tagesgeschäft, ohne dass Unternehmen damit Teil des politischen Systems im engeren Sinne werden. Die Berührungängste und Sprachlosigkeit zwischen „Politik“ und „Wirtschaft“ müssen überwunden werden. Überforderte Politiker und die durch sie selbst genährten überzogenen Erwartungshaltungen der Bürger haben zu der vieldiskutierten Politikverdrossenheit beigetragen – und wohl auch die Unternehmen, die zu wenig in die gesellschaftlichen Standortqualitäten investieren, die eine wesentliche Grundlage ihres Erfolges sind. Wir brauchen daher eine wohlverstandene Politisierung sowohl der Unter-

nehmen also auch der Bürgergesellschaft: Mischt Euch bitte ein! – aber auf verantwortliche Weise, im eigenen Interesse.

### Politische Markenbildung: Orientierung durch Leitbilder

Die politische Dimension der Marke eines Unternehmens wird demnach immer wichtiger. Nur wer als glaubwürdiger, kreativer und schlagkräftiger Akteur wahrgenommen wird, kann nachhaltige politische Beiträge leisten. Diese Positionierung wird Teil des Geschäftsmodells und der Unternehmenskultur – und damit der Markenbildung. Unternehmen werden in Zukunft Leitbilder entwickeln müssen, nach denen sie nicht nur ihre betriebswirtschaftlichen Ziele, sondern auch ihre Governance-Leistungen ausrichten können.

Die Entwicklung eines politischen Leitbildes ermöglicht eine realistische und dynamische Positionierung in der Gesellschaft. Es ist Teil eines unternehmensstrategischen Gesamtkonzepts, an dem sich Mitarbeiter und Gesellschaft orientieren können und aus dem sich entsprechende interne und externe Kommunikationsmaßnahmen ableiten lassen.

Aus diesen Überlegungen folgt ein vielfältiger CPR-Maßnahmenkatalog in vier zentralen Feldern:

- *Responsible Lobbying*: Wenn ethische Standards, Governance und Compliance-Regeln zu glaubwürdigen Grundlagen des Unternehmenshandelns werden, können die auf diese Weise gewandelten klassischen Lobbyaktivitäten problemlos unter CPR-Maßnahmen subsumiert werden. Endlich käme die für eine pluralistische Gesellschaft notwendige Schnittstellenarbeit und Interessenkanalisierung zwischen Wirtschaft und Politik aus der Schmutzdecke. Zudem bedeutet die verantwortungsvolle Kooperation mit Behörden und Bürgern beim Entwurf neuer gesetzlicher Grundlagen eine erhöhte Legitimität und Compliance hinsichtlich der Regulierungsmaßnahmen. Es entsteht eine adäquate Versorgung mit kollektiven Gütern und die Grundlage für eine „better regulation“, also eine höhere Standortqualität.
- *Positionierung über Themen und Dialoge*: Unternehmen sollten Analysekapazitäten vorhalten, um die politischen Rahmenbedingungen im Hinblick auf Chancen und Risiken für ihr Wirtschaften einschätzen zu können. Dieser Think-Tank-Ansatz – im Sinne eines „CEO-Planungsstabs“ – schafft die Voraussetzungen für interdisziplinäre Stakeholder-Dialoge, die intern für frische Ideen sorgen und extern das Unternehmen als innovativen Akteur positionieren können. So gelingt eine Kopplung des Unternehmens mit der Gesellschaft bzw. dem politischen System. Im Idealfall werden Unternehmensvertreter in entwickelten Themenfeldern von politischen Entscheidungsträgern als Experten um Rat gefragt.
- *Konkrete Projekte der politischen Partizipation*: Ein sehr eingängiges CPR-Handlungsfeld ist das aus den USA stammende *Community Organizing*, das Präsident Obama jahrelang in Chicago praktizierte. Unternehmen finanzieren und unterstützen mit Management-Know-how

lokale Dialogplattformen, in denen gesellschaftliche Gruppen ihre Verbesserungsvorschläge vor Ort mit Politikern aushandeln. Aber genauso kann politische Bildungsarbeit oder investigativer Journalismus unterstützt werden – die möglichen Projektfelder sind vielfältig. Stets wird eine Synergie zwischen gesellschaftspolitischem und unternehmerischem Mehrwert angestrebt.

- **Bereitstellung von Kollektivgütern:** Es gibt für Unternehmen eine Vielzahl von Möglichkeiten Güter bereitzustellen, die sowohl unmittelbar dem Unternehmen nutzen als auch die Governance-Strukturen der Gesellschaft stärken. Ein gutes Beispiel sind Betriebskindergärten. Sie verbessern die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und leisten einen Beitrag zur frühkindlichen Bildung. Sowohl die Mitarbeiterproduktivität als auch die Bildungsinfrastruktur des Gemeinwesens werden gestärkt.

Dieses konstruktive Hineinwirken in den öffentlichen Raum trägt zur politischen Markenbildung bei. Einerseits können die gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen für das Wirtschaftsunternehmen positiv beeinflusst werden. Andererseits wird die strukturelle Verfasstheit des Gemeinwesens gestärkt.

### CPR als logische Weiterentwicklung und Präzisierung von CSR

Werden die *Corporate Political Responsibility* und die ihr zugrundeliegenden Spielregeln erkannt und gewissenhaft wahrgenommen, entsteht im Idealfall eine klassische Win-Win-Situation für Unternehmen *und* Gemeinwesen: Politisch denkende und handelnde Unternehmen tragen ihren Teil zur Gestaltung der eigenen „business environment“ (Infrastruktur, Sicherheit, Bildung) nach ihren Bedürfnissen bei – und damit nach den Bedürfnissen ihrer Kunden und Beschäftigten.

Nicht nur Deutschland braucht angesichts der zahlreichen politischen Herausforderungen bei abnehmenden klassischen politischen Ressourcen eine umfassende Debatte über das Konzept der *Corporate Political Responsibility*. Die notwendige Perspektive gesellschaftlich verantwortlichen Handelns von Unternehmen auf das Politische wird mit dem Begriff der *Corporate Political Responsibility* auf den Punkt gebracht. CPR ermöglicht damit die Ablösung und Weiterentwicklung von wenig konkreten, aber oft ideologisch geprägten (Kampf-)Begriffen wie „sozial“, „soziale Verantwortung“ oder „gesellschaftlicher Zusammenhalt“. Der Begriff des „Sozialen“ – was immer das sein mag – sollte schrittweise durch den Begriff des „Politischen“ ersetzt werden. Unternehmerische Ressourcen würden dadurch an Orientierung gewinnen und effektiver eingesetzt werden können. Es geht um die Stärkung der regulatorischen Umwelt und eine Qualitätssteigerung bei der Bereitstellung kollektiver Güter. Unternehmen müssen nicht „sozialer“, sondern politischer werden.

### Literaturverzeichnis

- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268-305. <http://www.jstor.org/discover/10.2307/3556659?uid=3737864&uid=2&uid=4&sid=21105073534963>
- Matten, D., & Crane, A. (2005). Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualisation. *Academy of Management Review*, 30(1), 166-179. doi:10.5465/AMR.2005.15281448
- Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2008). Globalization and corporate social responsibility. In A. Crane, D. Matten, A. McWilliams, J. Moon, & D. S. Siegel (Eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp. 413-431). Oxford: Oxford University Press.
- Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2011). The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on csr and its implications for the firm, governance, and democracy. *Journal of Management Studies*, 48(4), 899-931. doi: 10.1111/j.1467-6486.2010.00950.x



Dr. Johannes Bohnen ist Gründer und Geschäftsführer von BOHNEN Public Affairs und zudem ehrenamtlich tätig. Er gründete mit einigen Mitstreitern die gemeinnützigen Organisationen Atlantische Initiative e.V. ([atlantic-community.org](http://atlantic-community.org)) und Republica e.V., deren Flaggschiff-Veranstaltung das erste deutsche Politikfestival ist ([politik-festival.de](http://politik-festival.de)).