Corporate Political Responsibility - 5 Fragen an? Prof. Dr. Peter Ulrich



Die Debatte um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen - kurz CSR - ist nicht neu, befindet sich jedoch seit geraumer Zeit im Wandel. Der Ukraine-Krieg hat eine Frage in den Fokus gerückt, die auch außerhalb dieses Konfliktes relevant ist**:** **Wie verhalten sich Unternehmen in Kriegszeiten?** Und aus wirtschaftsethischer Sicht vor allem die Frage: **Wie sollen oder sollten sich Unternehmen in politischen Fragen verhalten?** Kurz: Wie beschreiben wir die Corporate Political Responsibility? Zu diesem Thema haben wir 5 Fragen an ... Prof. Dr. Peter Ulrich.

(1) Wo beginnt für Sie "politisches Engagement von Unternehmen" und an welche Beispiele denken Sie?

Prof. Dr. Peter Ulrich: Politisches Engagement zielt auf die Beeinflussung öffentlicher Willensbildungsprozesse, sei es direkt als Unternehmenspolitik oder indirekt über die Haltung, die Unternehmen in ihren Branchen- bzw. Wirtschaftsverbänden vertreten. Die Frage ist natürlich: Haltung wozu und Beeinflussung in welche Richtung?

Es ist zunächst einmal in einer demokratisch-rechtsstaatlichen Ordnung nicht Aufgabe von Unternehmen, die öffentliche Ordnung zu gestalten; vielmehr ist dies die Sache der Bürger_innen und ihrer gewählten Repräsentanten. Die Unternehmen sollen sich in die demokratisch-rechtsstaatliche Ordnung buchstäblich einordnen. Die angemessene politische Haltung der Wirtschaft ist insofern die Zurückhaltung.

In der Realpolitik ist jedoch die Privatwirtschaft unweigerlich stark präsent. Denn ihre unternehmenspolitischen Entscheidungen - etwa Veränderungen des Geschäftsmodells, Standortentscheidungen und der Umgang mit konfligierenden Stakeholder-Ansprüchen - sind hochgradig relevant für das lokale, regionale oder sogar nationale Gemeinwohl. Und das verschafft standortrelevanten Unternehmen und ihren Verbänden reale politische Macht.

Grundlegend ist aus wirtschaftsethischer Perspektive deshalb, dass die Unternehmen ihre mehr oder weniger große Macht nicht einfach zur Durchsetzung ihrer Partikularinteressen gegen das Gemeinwohl ausspielen, etwa zur Abwälzung externer Kosten auf die Allgemeinheit, zur Steuerminimierung und zur Gewinnmaximierung. Wohl aber darf, ja soll sich die Privatwirtschaft für politische Rahmenbedingungen engagieren, die es allen Wettbewerbern nahelegen, ihre Geschäftsinteressen an übergeordneten (!) Gemeinwohlkriterien auszurichten - als Legitimitätsbasis ihres Unternehmertums. Wo beides nicht in Einklang zu bringen ist, gilt es letztlich auf problematische Geschäftsfelder zu verzichten, wie jüngst beim Wegzug vieler Firmen aus dem Krieg führenden Russland.

Ein Beispiel, das als Lackmustest des politischen Engagements von Firmen und ihren Wirtschaftsverbänden dienen kann, bieten die (recht erfolgreichen) Bemühungen um ein griffiges Lieferkettengesetz auf jeweils nationaler sowie EU-Ebene. Das einsichtige Ziel geht dahin, die Unternehmen überall, insbesondere für ihr Geschäftsgebaren in "Gastländern" mit schwacher Regierung, in die Pflicht zu nehmen hinsichtlich der Einhaltung von Menschenrechten und Umwelt- bzw. Klimaschutz-Standards. Weitsichtig und verantwortungsvoll geführte Firmen bzw. ihre Branchenverbände haben diese Bemühungen von Anfang an unterstützt, andere aber haben sie zwecks Erhaltung fragwürdiger Geschäftsmodelle zu verwässern versucht.

(lesen Sie auch Prof. Ulrichs Beitrag "Unternehmerische Sorgfaltspflicht in der globalisierten Wirtschaft" hier im Forum

Wirtschaftsethik)

(2) Wie ist es aus Ihrer Sicht um die Legitimität des politischen Engagements von Unternehmen bestellt? Was ist angemessen und was nicht?

Prof. Dr. Peter Ulrich: Legitim ist politisches Engagement von Unternehmen vor allem, soweit es Ausdruck praktizierter ordnungspolitischer Mitverantwortung ist. Gemeint sind jene ordnungspolitisch zu schaffenden regulatorischen Voraussetzungen der Privatwirtschaft, die dafür sorgen, dass nicht gemeinwohlschädigendes, sondern gemeinwohldienliches Wirtschaften durch Kostenvorteile belohnt wird - statt umgekehrt, wie es leider oft noch der Fall ist.
Die ordnungspolitische Richtigstellung der finanziellen Anreize entspricht dem aufgeklärten Eigeninteresse der Privatwirtschaft, soweit sie es mit ihrer Geschäftsethik ernst meint. Dieses Eigeninteresse kristallisiert sich in der Einsicht, dass verantwortungsvolles Unternehmertum nicht benachteiligt oder sogar verunmöglicht werden darf durch Wettbewerbsnachteile gegenüber rücksichtslos agierenden Konkurrenten, die auf diese Weise von unlauteren Kostenvorteilen profitieren. Das gilt es zu verhindern, und das macht die Ergänzung der unmittelbar marktbezogenen Geschäftsethik durch ordnungspolitisches Engagement für allgemeinverbindliche und damit faire Rahmenbedingungen zum notwendigen zweiten Baustein unverkürzter Unternehmensethik.

(3) Welche Grenzen hat politisches Engagement von Unternehmen und wann kann es auch gefährlich und schädlich sein?

Prof. Dr. Peter Ulrich: Generell fragwürdig ist das politische Engagement von Unternehmen, wenn es auf das Gegenteil der unter (2) skizzierten ordnungspolitischen Mitverantwortung zielt. Das beginnt schon mit dem allzu oft öffentlich hochgehaltenen Narrativ der "freiwilligen" (und nur so akzeptierten) CSR, sofern es zur Abwehr von ordnungspolitischem Regulierungsbedarf als solchem eingesetzt wird. Das illegitime politische Engagement findet seine Steigerung in der lobbyistischen Vereinnahmung politischer Instanzen zwecks Sicherung nicht gemeinwohlverträglicher Geschäftsvorteile. Und es endet im übelsten Fall in Korruption, womit die demokratische Politik letztlich selbst ausgehöhlt und ihrer Glaubwürdigkeit beraubt wird.
Deshalb gilt es seitens der Zivilgesellschaft, die "Öffentlichkeitsarbeit" der Privatwirtschaft stets kritisch zu beobachten und in Schranken zu weisen, wo sie staatliche Behörden oder die demokratische Willensbildung zu ihren Gunsten zu beeinflussen versucht. Es verhält sich diesbezüglich wie stets in der Unternehmensethik: Glaubwürdig ist sie, soweit im Fokus das Kerngeschäft und die Voraussetzungen für seine gemeinwohldienliche Ausgestaltung stehen - und nicht bloß irgendwelche Wohltätigkeit (Spendenethik), um schädliche Wirkungen des betriebenen Geschäftsmodells ein Stück weit zu kompensieren und davon abzulenken.

(4) Welche internen Strukturen (Corporate Governance) und welche Expertise benötigen Unternehmen, um gute politische Entscheidungen zu treffen?

Prof. Dr. Peter Ulrich: Meine Kurzformel für die klare ethisch-politische Ausrichtung des Unternehmens heißt PIC - Purpose, Integrity & Compliance.
Purpose steht für die sinngebende Wertschöpfungsaufgabe, mit der ein Unternehmen zum Gemeinwohl beitragen will und in dem sich sein grundlegendes Unternehmensverständnis kristallisiert. Solange ein konventionelles ökonomistisches Unternehmensverständnis leitend ist - etwa nach dem Motto: Es ist nicht nur das gute Recht, sondern sogar die Pflicht des Unternehmens, sich auf nichts als die Gewinnmaximierung auszurichten -, bleiben alle weiteren unternehmensethischen und -politischen Bemühungen nur Kosmetik zur (täuschenden) Verschönerung oder Verschleierung des "Gewinnprinzips", das aus ethischer Sicht kein leitendes Prinzip sein kann.
Integrity steht für die Geschäftsintegrität in dem Sinn, dass die gute Unternehmensführung konsequent und konsistent im Lichte der definierten Wertschöpfungsaufgabe (purpose) und der für ihre Umsetzung festgelegten ethischen Grundsätze ausgestaltet und überwacht wird.
Compliance bezieht sich nicht nur auf die geltenden Gesetze, sondern auch auf alle zur selbst gewählten Wertschöpfungsaufgabe gehörigen Geschäftsprinzipien, denen der erklärte Vorrang vor dem unternehmerischen Gewinnstreben eingeräumt wird. Diese Rangordnung der Dinge ist auf sämtlichen Führungsebenen und in allen Unternehmensbereichen problemgerecht zu konkretisieren und in die Führungsverantwortung der Vorgesetzten zu integrieren.
Die vom Unternehmen vertretenen politischen Haltungen sind als integraler Bestandteil guter Unternehmensführung zu verstehen. Auch für sie ist deshalb die konsequente Orientierung an den drei PIC-Bausteinen maßgeblich.

(5) Worin sehen Sie Chancen und für welche Themen wünschen Sie sich mehr politisches Engagement von

Unternehmen?

Prof. Dr. Peter Ulrich: Ein aktuelles Problemfeld von hoher Tragweite habe ich bereits unter (1) erwähnt, nämlich die wahrgenommene Konzernverantwortung entlang der Wertschöpfungs- und Lieferkette in allen "Gastländern", in denen international tätige Unternehmen aktiv sind. Kaum ein anderer neuer Ordnungsgedanke dürfte mehr zur Förderung eines zeitgemäßen Unternehmensverständnisses beitragen.

Ein zweites Feld von herausragender Bedeutung sind aktive unternehmerische Beiträge zur Bewältigung der Klimakrise. Hier kommt besonders gut zur Geltung, dass ein glaubwürdiges Engagement zweistufig zu konzipieren ist: Zunächst geht es um ein klima- und generell umweltverträgliches Geschäftsmodell jedes Unternehmens, darüber hinaus aber zugleich darum, sich bei allen politischen Bemühungen um klimaschonende Infrastrukturen und Regulierungen der Volks- und Weltwirtschaft auf der Seite der voranschreitenden Erneuerer statt auf der Seite der (meist eigennützig motivierten) Verhinderer zu engagieren. Das kann sowohl in klaren öffentlichen Stellungnahmen des einzelnen Unternehmens als auch - und besonders wirksam - in gemeinsam erarbeiteten Positionen der Wirtschaftsverbände erfolgen.

Corporate Political Responsibility - 5 Fragen an? ist eine Interviewreihe des DNWE. Sie zeichnet sich besonders durch die Pluralität unserer Expert_innen aus. Die gesamte Reihe veröffentlichen wir fortlaufend im Dossier.

Über Prof. Dr. rer. pol. Peter Ulrich



Prof. Dr. rer. pol. Peter Ulrich ist emeritierter Ordinarius für Wirtschaftsethik an der Universität St. Gallen (HSG). Er hatte dort ab 1987 den ersten Lehrstuhl dieser jungen Interdisziplin an einer deutschsprachigen Wirtschaftsfakultät inne. Nach früheren beruflichen Stationen als Unternehmensberater in Zürich und Professor (C4) für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Wuppertal baute er in St. Gallen das Institut für Wirtschaftsethik auf und leitete während 22 Jahren dessen vielfältige Forschungs-, Lehr- und Beratungsaktivitäten.

Mit seiner in Deutsch, Englisch und Spanisch vorliegenden "Integrativen Wirtschaftsethik" (zuerst 1997, 5. deutsche Auflage 2016; englische und spanische Ausgaben 2008) hat er einen international anerkannten Ansatz begründet.

Von 1992 bis 1996 wirkte er als Member of the Executive Board im EBEN und von 1997 bis 2001 als Vorstandsmitglied im dnwe mit.

