Rezension zu: Schneider, Andreas & Schmidpeter, René (Hrsg.): Corporate Social Responsibility: Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis.

von Ulf Dettmann

Schneider, Andreas & Schmidpeter, René (Hrsg.): Corporate Social Responsibility: Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. 2. Auflage. Springer Gabler.

Die zweite, wesentlich erweiterte Auflage des Standardwerks zur verantwortungsvollen Unternehmensführung zeigt innovative Managementansätze, die wirtschaftlichen Erfolg und gesellschaftlichen Mehrwert positiv miteinander verbinden. 100 Autoren aus dem gesamten deutschsprachigen Raum zeigen in 80 Beiträgen das gesamte Spektrum verantwortungsvoller Unternehmensführung ("Corporate Social Responsibility - CSR"). Die Neuauflage versucht aus betriebswirtschaftlicher Perspektive das Thema Nachhaltigkeit zu diskutieren. Schwerpunkte der aktuellen CSR-Diskussion werden in eigenen Kapiteln erörtert. Insbesondere die Integration von CSR in kleinen und mittleren Unternehmen, der Finanzbereich sowie das Thema Kommunikation werden vertiefend beleuchtet. Das Buch bietet Insiderwissen, innovative Managementansätze und erfolgreiche Beispiele aus der Praxis. Zudem liefert es zahlreiche Hinweise und konkrete Anleitungen wie eine konsistente CSR-Strategie entwickelt und Wettbewerbsvorteile erzielt werden können. Das Buch versucht zu zeigen, dass nachhaltiges Wirtschaften eine Investition in die Zukunft ist und dass mit diesem Band ein neues Paradigma - so der Anspruch der Herausgeber - in der Managementliteratur eröffnet wird, das Wirtschaft und Gesellschaft wieder miteinander verbindet.

Mit seinen fast 1300 Seiten (!) deckt das Buch ein weites Themenspektrum ab. Unter den Überschriften "Theoretische Grundlagen", "CSR Diskurse und Perspektiven", "CSR Managementansätze", "CSR und KMUs", "CSR-Integration in die Unternehmensbereiche", "CSR und Kommunikation", "CSR aus der Praxis", "CSR und Finanzmarkt" und "Rahmenbedingungen von CSR" dürfte für jeden am Thema Interessierten etwas dabei sein. Die Autoren entstammen ganz unterschiedlichen Bereichen, von der Hochschulprofessorin über die CSR-Managerin, Unternehmerin, Geschäftsführerin und Ärztin ist so ziemlich alles vertreten, was sich mit dem Thema CSR auseinandersetzt. Das hat Vor- und Nachteile: Sowohl das Niveau der Beiträge, die Disparatheit der Themen und Ansätze, die Vielfalt der vorgeschlagenen CSR-Strategien, als auch die gelegentliche Redundanz der Inhalte mag man unter dem Begriff "Vielfalt" oder aber unter dem Begriff "Beliebigkeit" einordnen.

Andreas Schneider weist in seinem Beitrag (S. 21 ff.) zu Recht darauf hin, dass es eine große Uneinheitlichkeit in der Definition von CSR gibt. "Stellt für den einen ?jegliches Engagement? über gesetzliche Verpflichtungen hinaus bereits 'CSR' dar, ist es dies für andere nicht. Die einen betonen, 'Social Sponsoring' sei keine richtige CSR, andere wiederum grenzen Diversitätsmanagement und Nachhaltigkeit stark von CSR ab und meinen, dass es etwas ganz anderes sei. Manche wollen CSR 'normieren' und 'verordnen' andere nicht. Auch in der unternehmerischen Praxis prallen - regional und kulturell - unterschiedliche CSR-Vorstellungen

aufeinander. Von der Ansicht, dass jedes Unternehmen durch seine bloße wirtschaftliche Existenz schon gesellschaftliches Engagement entfaltet, über die Vorstellung, dass nur große Unternehmen mit Managementsystemen CSR umsetzen, bis hin zur elitären Einstellung, dass nur 'grüne Schönwetter-Unternehmen' oder 'Social Entrepreneurs' wahre CSR betreiben können, jedoch keinesfalls Unternehmen aus der Glücksspiel-, Chemie-, Automobil- oder ähnlichen Branchen."

Diese Uneinheitlichkeit zeigt sich gerade in diesem Buch sehr deutlich. Es bleibt sowohl für die praktische Perspektive, die den größten Teil des Buches bestimmt, als auch für die theoretische Perspektive, die vornehmlich unter der Überschrift "Theoretische Grundlagen einer verantwortungsvollen Unternehmensführung" zu Wort kommt, unklar, was denn nun die Klammer ist, welche die vielen Beiträge vereint. "Nachhaltigkeit" oder auch "CSR" sind schillernde Begriffe und es wäre vorteilhaft, wenn man wüsste, über was man da eigentlich spricht, wenn man diese Worte gebraucht. Die Vagheit der Begriffe ist Ursache der Beliebigkeit ihrer Verwendungen. Dieses Problem, das besteht, seit über wirtschafts- und unternehmensethische Fragestellungen nachgedacht wird, löst leider auch dieser Band nicht.

Auffallend an der Auseinandersetzung mit unternehmensethischen Themen, ist auch die Theorieferne vieler Beiträge. Zur Erinnerung: Begriffe wie Reputation, Vertrauen oder Verantwortung entstammen einem ethischen beziehungsweise normativen Kontext. Gegenstand der CSR-Strategien sind meist aber Fragen zur Implementierung von Ethikmanagementansätzen und weniger eine argumentative Auseinandersetzung mit den Werten, die dort implementiert werden sollen. Eine Auswahl und Begründung ethischer Normen sucht man hier meistens vergeblich. Dies mag aus Sicht der Praktiker der Preis sein, den man zu zahlen hat, wenn man konkrete Umsetzungsstrategien im Fokus hat. Aus philosophischer Sicht ist die Frage der Implementierung aber nicht eigentlich ein ethisches Problem, sondern ein technisches.

Bemerkenswert ist auch die gelegentliche Trivialität der Forderungen. Dass ein Unternehmen sich an Recht und Gesetz zu halten hat, ist eine notwendige Bedingung ethischen Handelns, eine hinreichende ist es aber nicht. Auch die Einhaltung zum großen Teil rechtlich vorgeschriebener ökologischer Standards ist nicht unbedingt ein Hinweis auf die "Rechtschaffenheit" eines Unternehmens. Die Nachteile in Form von Kosten der Verletzung sind meist höher als die Vorteile. Das genügt zur Erklärung regelkonformen Verhaltens. Aber auch der umgekehrte Fall ist gängige Praxis. Seit Gary Becker mit ökonomischen Modellen kriminelles Verhalten erklärt hat, weiß man, dass Unternehmen bisweilen abwägen, ob der Nutzen nachhaltigen Verhaltens die Kosten rechtfertigt. Der Fall Dupont ist ein Beispiel dafür. Der Kunststoff Teflon, den das Unternehmen seit 1951 für seine Produktion verwendete und der dem Unternehmen zu satten Gewinnen verholfen hat, ist hochgradig giftig. Es baut sich in der Natur nicht ab und kann im menschlichen Körper schwere Krankheiten wie Leberschäden und Krebs verursachen. Das wusste das Unternehmen, zog aber keine Konsequenzen daraus. Mitte der neunziger Jahre kam es deshalb zu einer juristischen Auseinandersetzung, die den Startschuss für tausende Klagen zur Folge hatte. 2017 gab Dupont schließlich bekannt, mit einem Vergleich rund 3.500 Klagen beigelegt zu haben. Die beiden Wirtschaftsforscher Shapira und Zingales nahmen sich des Themas an und untersuchten, warum das Unternehmen das Risiko entdeckt und verurteilt zu werden eingegangen ist. Ihr Fazit: Hätte Dupont auf die Chemikalie verzichtet, wären dem Konzern demnach jedes Jahr zwischen 100 und 200 Millionen Dollar entgangen - bis zum Jahr 2013 rund 1,1 Milliarden Dollar. Im Vergleich dazu sei es deutlich lukrativer gewesen, nichts zu ändern und eine mögliche Strafe in Kauf zu nehmen, die lediglich mit ein paar Millionen Dollar zu Buche geschlagen sind. Und hätte das Unternehmen versucht, durch bestimmte Verfahren das Teflon zumindest weniger schädlich zu machen, hätte das zwar lediglich 19 Millionen Dollar gekostet. Für ein Unternehmen wie Dupon ein Klacks. Doch auch diese Summe auszugeben, sei aus geschäftlicher Sicht ein Fehler gewesen. Gelohnt hätte sich die Ausgabe nämlich den Forschern zufolge nur, falls die Wahrscheinlichkeit, aufzufliegen, höher als 19 Prozent gewesen wäre und das war sie offensichtlich nicht. Und selbst nachdem das Unternehmen 2017 einem Vergleich zugestimmt hat, betonte Dupont ausdrücklich, dass dies kein Bekenntnis fehlender Verantwortung sei und dass von Seiten des Unternehmens auch keine Fehler gemacht worden seien. Was daraus folgt? Wären die Strafen höher ausgefallen, als der Gewinn mit der Chemikalie, hätte das Unternehmen, so darf man wohl folgern, seinen Verzicht auf Teflon mit seiner Verantwortung für Mensch und Natur begründet. Im ersten wie im zweiten geschilderten Fall, spielen ethische Überlegungen überhaupt keine Rolle und die Frage sei erlaubt, ob das nicht in vielen anderen Fällen auch der Fall ist. Auch selbstloses Verhalten kann Folge ökonomischer Überlegungen sein und deshalb wäre wichtig zu klären, wo die Grenze zwischen ökonomischem und moralischem Handeln liegt, beziehungsweise ob es eine solche Grenze überhaupt gibt. Ein Problem, wie das oben beschriebene, lässt sich über entsprechende Anreizstrukturen oder Rahmenbedingungen steuern, sodass es sich für ein Unternehmen rechnet, nachhaltig zu produzieren. Aber auch das ist keine Frage der Ethik, sondern des Mechanismus-Designs.

Wenn dann aber in diesem Band originär moralische Begriffe wie etwa der des "Vertrauens" verwendet werden, vermisst man wiederum eine tiefergehende Analyse aus nichtphilosophischer Perspektive, die der inhaltlichen Komplexität dieses Begriffs gerecht wird. So kann ein Phänomen wie "Vertrauen" ja zum Beispiel auch aus spieltheoretischer Sicht analysiert werden. Vertrauensspiele sind eine wichtige Klasse von Spielen mit zahlreichen Anwendungen in den Sozialwissenschaften. Spiele mit unvollständiger Information, wie das Vertrauensspiel eines ist, spielen gerade in wirtschaftlichen und damit eben auch in wirtschafts- und unternehmensethischen Kontexten eine große Rolle. Ihre Analyse wartet mit sozialwissenschaftlichen Einsichten auf, die realitätsnah, spannend und unerwartet sind. Ob Vertrauen gegeben wird oder nicht hängt unter anderem von der berühmten Coleman-Schwelle ab. Es kann gezeigt werden, dass Treugeber, die als einzige Akteure in diesem Spiel das Risiko der Ausbeutung eingehen, unter bestimmten Bedingungen höhere Gewinne erzielen, wenn der Anteil von Betrügern wächst! Dies ist wohl ein ziemlich paradoxes Resultat, das aber in der wirtschaftsethischen Debatte überhaupt nicht zur Kenntnis genommen wird.

Bei aller Kritik an einigen Begriffen, Thesen und Theorien soll aber in keiner Weise die große Leistung der Herausgeber geschmälert werden, die ein solch umfangreiches Kompendium möglich gemacht haben. Das Buch bietet interessante Perspektiven auf die unterschiedlichen Formen von Nachhaltigkeit. Die Fülle an Themen ist mindestens eine Fundgrube für all jene, die sich mit CSR in ihrem beruflichen Alltag befassen. Und das ist nicht die geringste Leistung eines Buches zur verantwortungsvollen Unternehmensführung aus einer modernen betriebswirtschaftlichen Perspektive, wie es der Klappentext verheißt!

Der Autor

Dr. Ulf Dettmann

Dr. Ulf Dettmann hat nach dem Studium der Philosophie, Psychologie und Mathematik an den Universitäten Heidelberg und Mannheim zunächst in einer Unternehmensberatung gearbeitet, bevor er sich mit Grenzmann & Dettmann Coaching - Consulting - Career selbstständig gemacht hat. Neben seiner Tätigkeit als Führungskräftetrainer und Eignungsdiagnostiker ist er Dozent an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg und an der Graduate School of Business in Mannheim.

ulf.dettmann@t-online.de