Leibniz FH
SCHOOL OF BUSINESS

Arbeitspapier Nr. 9
der Leibniz-Fachhochschule Hannover

Aspekte des Konzepts der unternehmerischen Verantwortung

Eine kritische Betrachtung des Verantwortungsbegriffes im Unternehmenskontext

Prof. Dr. Michael Weisensee

Prof. Dr. Lars Baumann

1. Auflage, 2014

ISSN 2196-6494

Leibniz-Fachhochschule

Expo Plaza 11
30539 Hannover
info@leibniz-fh.de

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung 2

2 Der Verantwortungsbegriff 3

3 Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen 5

4 Unterschiedliche Ausrichtungen des Verständnisses der Verantwortung von Unternehmen 11

5 Unternehmerische Verantwortung in CSR-Ansätzen 13

6 Schlussbetrachtung 16

Literaturverzeichnis 18

1 Einleitung

Ein häufig verwendetes Zitat zu dem Thema *gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen* ist die Äußerung von Ökonom und Nobelpreisträger Milton Friedman: „The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits“[1]. Zu dieser Ansicht gelangt Friedman durch seine volkswirtschaftliche Betrachtung zur Verbesserung der makroökonomischen konjunkturellen Entwicklung. Dieses Zitat repräsentiert wie keine andere Aussage in der öffentlichen Diskussion, um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, die Reduzierung der unternehmerischen Verantwortung auf die jeweiligen ökonomischen Ziele der Unternehmen. Allerdings muss die Friedman’sche Sicht der gesellschaftlichen unternehmerischen Verantwortung gerade vor dem Hintergrund der sich in den letzten Jahren fortsetzenden Fälle von durch Unternehmen verursachten schweren Umwelt- und Fabrikkatastrophen sowie den immer wieder dokumentierten schweren Missachtungen von arbeits- und menschenrechtlichen Mindeststandards immer wieder kritisch hinterfragt werden. Aber nicht nur die prominenten Beispiele, die in der Öffentlichkeit große Beachtung finden, fordern zu einer Diskussion der Unternehmensverantwortung auf. Vielmehr stellt sich die generelle Frage, welche Verantwortung tragen Unternehmen und was letztlich überhaupt unter dem allgemeinen Begriff der Unternehmensverantwortung aus gegenwärtiger Sicht verstanden werden kann.

Es ist daher das Ziel der vorliegenden Arbeit das Konzept der unternehmerischen Verantwortung näher zu betrachten und eine inhaltliche Begründung für eine gesellschaftliche Verantwortung von unternehmerischer Tätigkeit vorzustellen. Zunächst erfolgt eine disziplinübergreifende Betrachtung des Verantwortungsbegriffs, die schwerpunktmäßig auf die philosophische Sicht der Verantwortung eingeht und die wesentlichen Elemente des mehrrelationalen Verantwortungsbegriffs vorstellt. Danach wird auf die Begründung einer gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen eingegangen und speziell der Aspekt des korporativen intentionalen Akteurs sowie das Problem der Verantwortungszuschreibung hervorgehoben. Eine wesentliche Fragestellung wird sich dabei aus der Rolle der Imputation von Verantwortung im Unternehmensumfeld ergeben.

Ein weiteres Betrachtungsfeld ist die Eingruppierung der unterschiedlichen Verständnisse zur unternehmerischen Verantwortung. Als ein Beispiel für ein spezielles Verständnis im unternehmerischen Umfeld wird dazu der sogenannte CSR-Ansatz

---

[1] Friedman (1970), Seite 32.

sowie die potentiellen Handlungsfelder der unternehmerischen Verantwortung im Sinne des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit erläutert.

2 Der Verantwortungsbegriff

Der sprachliche Ursprung des Verantwortungsbegriffs liegt für die germanische und romanische Sprache im lateinischen Begriff *respondeo* der sich auch im englischen *to respond* wiederfinden lässt. Der Begriff *respondeo* beschreibt die Verantwortlichkeit bzw. Rechenschaft einer Person gegenüber jemand anderen oder auch nur die bloße Beantwortung einer Frage.[2] In der etymologischen Entwicklung des Verantwortungsbegriffs, die im Wesentlichen von dem Gebrauch des Begriffs in den Rechtswissenschaften und in der Theologie geprägt ist, kann ebenfalls eine ähnliche Begriffsbedeutung gefunden werden.[3] Hier beinhaltet *Verantwortung* einer Person zumeist sein Handeln zu erklären bzw. Rechenschaft darüber abzulegen.

Zentrale und weitfassende Beiträge zum Verständnis von Verantwortung leistet die Philosophie. In der Philosophie wird *Verantwortung* als mehrrelationaler Begriff aufgefasst, der insbesondere aus den Relationen Verantwortungssubjekt, Verantwortungsobjekt, Verantwortungsinstanz und Bewertungsmaßstäbe besteht.[4]

Bei der Betrachtung des Gegenstands von Verantwortung, also dem Verantwortungsobjekt, werden sowohl Handlungen als auch Unterlassungen sowie deren Folgen eingeschlossen. Ein Subjekt ist für eine Handlung beziehungsweise Unterlassung sowie für die beabsichtigten Folgen dieser Handlung beziehungsweise Unterlassung verantwortlich.[5] Die Verantwortung kann vor verschiedenen Instanzen, die aus einzelnen oder mehreren natürlichen oder juristischen Personen, dem eigenen Gewissen oder auch Gott bestehen können, existieren und damit unterschiedliche Ausprägungen annehmen. Durch die Berücksichtigung von Bewertungsmaßstäben gelangt man von einem rein deskriptiven zu einem normativen Verständnis von Verantwortung und die Betrachtung von Verantwortung wird um eine Wertung ergänzt.[6] Bewertungsmaßstäbe, wie beispielsweise juristische Gesetze, moralische Regeln, gesellschaftliche Werte, Kriterien, Normen, Konventionen, Standards, Pflichten oder

---

[2] Vgl. Baran (1990), Seite 691.
[3] Vgl. hierzu ausführlich Weisensee (2004).
[4] Vgl. Höffe (1986), Seite 75; Lenk (1992), Seite 81f; Rohpol (1996), Seite 74; Leiber (2002), Seite 50.
[5] Vgl. Rohpol (1996), Seite 76f; Weisensee (2004), Seite 30f.
[6] Vgl. Lenk (1992), Seite 86ff.

Sitten, geben die Bedingung an, unter denen eine Verantwortung vorliegt und welches Ausmaß diese annimmt.[7]

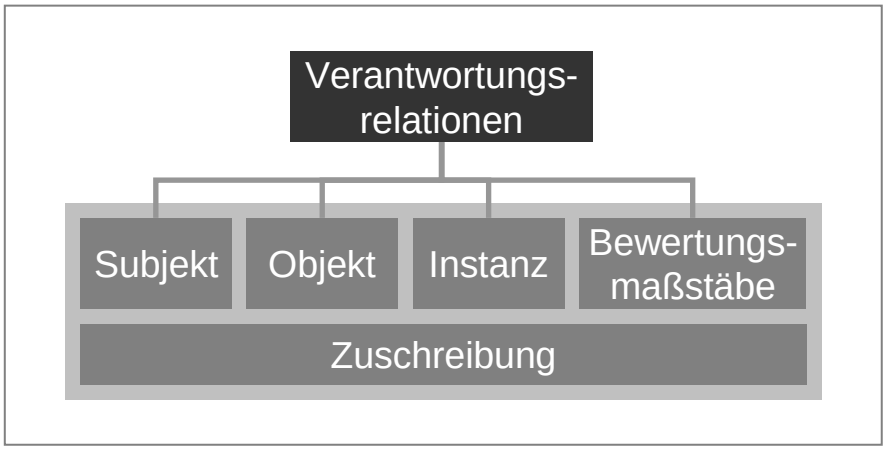

Abbildung 1: Elemente des mehrdimensionalen Verantwortungsbegriffs[8]

Weitere wesentliche Relationen sind Verantwortungsadressat, Verantwortungs- beziehungsweise Handlungsbereich, Folgen und Verantwortungszeitpunkt.[9] Wichtige Begriffe sind darüber hinaus die Imputation und Zuschreibung, mit denen die Übertragung von Verantwortung auf ein Subjekt beschrieben wird. Die Imputabilität beziehungsweise die Zurechnungsfähigkeit von Verantwortung setzt einen freien Willen voraus.[10] Nur wenn ein Subjekt über eine unabhängige Entscheidungsfähigkeit verfügt, kann es ein Träger von Verantwortung sein.

Die Gesinnungsethik versteht Verantwortung als etwas, dass einem Verantwortungssubjekt für seine Handlungen und Unterlassungen zugeschrieben werden kann, nicht jedoch für die Folgen. Bei der Verantwortungsethik wird das jeweilige Subjekt auch für die absehbaren Folgen von Handlungen oder Unterlassungen verantwortlich gemacht.[11]

---

[7] Vgl. Leiber (2002), Seite 54; Lenk/Maring (1993), Seite 229; Weisensee (2004), Seite 28.
[8] Eigene Abbildung.
[9] Vgl. Lenk (1992), Seite 81f, Lenk/Maring (1993), Seite 229; Leiber (2002), Seite 50; Rohpol (1996), Seite 77ff. Rohpol führt darüber hinaus eine Relation der Verantwortungsart ein, mit der beschrieben wird, dass sich ein Subjekt aktiv, passiv aber auch virtuell verantworten kann. Vgl. Rohpol (1996), Seite 74f. Leiber stellt außerdem noch die Frage, für wen ein Subjekt Verantwortung übernimmt und ergänzt damit die Relation der stellvertretenden Verantwortung. Vgl. Leiber (2002), Seite 52. Vgl. ausführlich Weisensee (2004).
[10] Vgl. Bayertz (1995), Seite 10; Weisensee (2004), Seite 10f; Weischedel (1958), Seite 20f.
[11] Vgl. Winckelmann (1992), Seite 174f und Weisensee (2004), Seite 32ff.

3 Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen

Überträgt man die komplexe philosophische Betrachtung von Verantwortung auf den Unternehmenssektor zeigt sich sehr schnell, wie schwierig eine stringente Anwendung des Verantwortungsbegriffs auf diesen Bereich ist. Die Anwendung der elementaren Verantwortungsrelation wirft dabei vielschichtige Umsetzungsprobleme auf. Im allgemeinen Sprachgebrauch scheint es kaum Unstimmigkeiten darüber zu geben, dass ein Unternehmen eine Verantwortung und insbesondere eine gesellschaftliche Verantwortung besitzt, auch wenn letztlich das inhaltliche Verständnis darüber, was unter der gesellschaftlichen Verantwortung verstanden wird, sehr unterschiedlich sein kann. In der Regel werden drei Dimensionen der Verantwortung von Unternehmen unterschieden: die ökonomische Verantwortung, die rechtliche Verantwortung und die gesellschaftliche Verantwortung, die aufgrund ihres Charakters auch als gesellschaftlich-moralisch Verantwortung bezeichnet werden kann.

Problem der Verantwortungszuschreibung auf Unternehmen

Demgegenüber stehen jedoch Überlegungen, die die Existenz einer gesellschaftlich-moralischen Verantwortung von Unternehmen negieren. Unter anderem ist Velasquez der Auffassung, dass eine Verantwortung von Unternehmen nicht existiert und nicht existieren kann. Er betont, dass es sich hierbei lediglich um einen sprachlichen Kunstbegriff handelt, der aus Vereinfachungszwecken in der Umgangssprache verwendet wird.[12] Eine Organisation verfügt nicht über die Grundanforderungen an ein Verantwortungssubjekt: Ein Minimalwissen über moralische Regeln und empirische Handlungsfolgen, Handlungs- und Willensfreiheit und damit über eine Absichtlichkeit des Handelns.[13] Dadurch lässt sich insbesondere der zentrale Aspekt der Zuschreibung nicht auf Unternehmen durchführen. Dementsprechend kann ein Unternehmen selber nicht Verantwortungssubjekt sein. Vielmehr muss folglich auf die Mitglieder der entsprechenden Gruppe beziehungsweise die Arbeitnehmer des Unternehmens, die Handlungen für die Gruppe beziehungsweise das Unternehmen ausführen, als die jeweiligen Verantwortungssubjekte zurückgegriffen werden. Gerade bei größeren Unternehmen kann es sehr problematisch sein festzustellen, welche einzelne Person oder Gruppe von Personen letztlich moralisch für eine Handlung oder Unterlassung eines Unternehmens verantwortlich ist und vor allem unternehmensexterne Personen

---

[12] Vgl. Velasquez (1983).
[13] Vgl. Nummer-Winkler (1993), Seite 1185.

haben häufig nur sehr schwer den notwendigen Einblick in die relevanten internen Strukturen eines Unternehmens.

Der Argumentation von Velasquez folgend, wird daher vereinfacht von der Verantwortung eines Unternehmens gesprochen, da man nicht in der Lage ist die verantwortlichen Unternehmensmitglieder zu benennen. Eine tatsächliche Verantwortung von Unternehmen als Verantwortungssubjekt existiert folglich bei dieser Betrachtungsweise nicht. Somit besteht auch keine Möglichkeit die Verantwortung für die Handlungen der Unternehmensmitglieder zu zentralisieren und dadurch an eine übergeordnete Einheit abzugeben.

Korporativer intentionaler Akteur

Dieser Auffassung von Velasquez stehen einige theoretische Konstrukte gegenüber, die versuchen eine Zentralisierung von Verantwortung zu begründen. Einer der wesentlichsten Ansätze ist hierbei ein Unternehmen als *korporativen intentionalen Akteur* zu betrachten, der selbst eine moralische Verantwortung übernehmen kann.[14] Einem Unternehmen werden dabei eigene Absichten zugeschrieben, die durch das komplexe Relationensystem in das ein Unternehmen eingebunden ist entstehen. Vereinfacht ausgedrückt sind die Handlungen eines Unternehmens nun alle Handlungen von Individuen, die im Sinne dieser Unternehmensabsichten vorgenommen werden. Es kommt somit darauf an, mit welcher Intention eine Handlung von einem Individuum durchgeführt wird. Ist ein einzelnes Unternehmensmitglied oder eine Gruppe von Mitgliedern der Auffassung, dass eine bestimmte Handlungsweise von Ihnen von dem Unternehmen erwartet wird bzw. im Sinne der Unternehmensabsichten ist, so kann dem Unternehmen als Verantwortungssubjekt selbst eine Verantwortung zugeschrieben werden. Dies bedeutet wiederum weder dass kein einziges Mitglied persönlich verantwortlich ist, noch dass alle Unternehmensmitglieder eine Kollektivverantwortung tragen müssen.[15] Vielmehr können einzelne Mitglieder oder auch Gruppen von Mitgliedern für die Handlungen eines Unternehmens mitverantwortlich sein. Eine solche Verantwortung von Unternehmensmitgliedern muss jedoch nicht zwangsweise vorliegen.

Gestützt wird die Auffassung der Existenz eines *korporativen intentionalen Akteurs* von unterschiedlichen verhaltensorientierten Ansätzen. Einen wichtigen Beitrag leisten unter anderem auch die mikroinstitutionalistischen Ansätze der soziologischen Organisationstheorie. Sie gehen davon aus, dass Institutionen nicht nur außerhalb von

---

[14] Vgl. DeGeorge (1986), Seite 64; French (1984), Seite 7ff; Enderle (1988), Seite 36.
[15] Vgl. French (1984), Seite 15.

Organisationen und Unternehmen in der Umwelt existieren. Im Rahmen des Neoinstitutionalismus können Institutionen als Erwartungen, Verpflichtungen, Ordnungen oder auch Regeln verstanden werden, die in eine Gesellschaft als wechselseitige Vorbilder, Beispiele oder Interpretationen eingebaut sind, die als selbstverständlich betrachtet werden oder durch die öffentliche Meinung oder durch bestehende Gesetze unterstützt werden.[16] Sie stellen damit formalisierte Verhaltensmaßregeln dar, aus denen sich beispielsweise Gesetze oder Vorschriften ableiten lassen und deren Einhaltung erwartet und belohnt werden kann oder deren Übertretung möglicherweise mit Sanktionen geahndet wird.[17]

In den mikroinstitutionalistischen Ansätzen werden Organisationen selbst als Institutionen betrachtet, sodass diese zu Quellen institutionalisierter Strukturelemente und Managementpraktiken werden.[18] Dabei findet eine Fokussierung auf die Wahrnehmungs- und Informationsverarbeitungsmuster von Akteuren für die Regulierung sozialen Handelns sowie auf die aktive Aneignung und Weitergabe sozialer Vorgaben statt. Ob von einzelnen Akteuren ein bestimmtes Verhalten als vorgegeben bzw. institutionalisiert angesehen wird, hängt vom jeweiligen Kontext ab. Gibt es für Akteure Informationen darüber, dass es sich um ein strukturiertes Umfeld oder einen organisationalen Kontext handelt, führt dies bei den betroffenen Akteuren zu der Annahme, dass das von ihnen erwartete Verhalten formaler und weniger persönlicher Natur, stärker reguliert und strukturell beeinflusst ist.[19] Dieser Effekt verstärkt sich wenn Handlungen mit bestimmten Positionen oder Stellen innerhalb einer Organisation verbunden sind. Handlungen von Stelleninhabern in Organisationen gelten in hohem Maße als durch die Anforderungen und Aufgaben der Stelle bedingt und nicht durch die Person des Stelleninhabers bestimmt. Derartige Handlungen weisen eine hohe kulturelle Persistenz auf.[20] Ist ein institutionalisierter Kontext hingegen nicht vorhanden, werden Handlungen weniger als extern vorgegeben

---

[16] Vgl. Meyer/Rowan (1977), Seite 341
[17] Vgl. Miebach (2006); Seite 66ff; Hasse/Krücken (2005), Seite 14
[18] Vgl. Hasse/Krücken (2005), Seite 27ff; Walgenbach (2006), Seite 382ff. Die Grundlage für den mikroinstitutionalistischen Ansatz, der innerhalb des Neoinstitutionalismus als komplementärer Ansatz zum makroinstitutionalistischen Ansatz eingestuft wird, bildet Zucker (1977).
[19] Vgl. Zucker (1977), Seite 728f; Walgenbach (2006), Seite 383
[20] Vgl. Zucker (1977), Seite 726ff. Unter kultureller Persistenz wird in diesem Zusammenhang verstanden, dass Handlungen eine Beständigkeit aufweisen und von einer Generation zur nächsten weitergegeben werden, generationsübergreifend erhalten bleiben und eine Änderungsresistenz aufweisen. Die Einheitlichkeit der weitergegebenen Handlungen wird dabei vom Institutionalisierungsgrad beeinflusst.

angesehen und ermöglichen dadurch einen persönlichen Einfluss sowie situative Interpretationen und Veränderungen.[21]

Zucker stellt dieses Verhalten im Rahmen eines Experiments nach, das eine Sinnestäuschung in Form des autokinetischen Effekts ausnutzt.[22] Der autokinetische Effekt basiert auf einer optischen Täuschung, bei der sich ein stationärer Lichtpunkt in einem ansonsten vollständig abgedunkelten Raum für den Betrachter zu bewegen scheint. Die Teilnehmer des Experiments wurden in drei Gruppen mit unterschiedlichen Versuchsbedingungen sowie einer vierten Referenzgruppe eingeteilt, wobei sich bei dem Experiment immer nur zwei Personen gleichzeitig in dem verdunkelten Raum befanden. Zur Überprüfung der *Übertragung von Handlungen* wurde das Experiment zunächst über drei Runden mit jeweils 30 Schätzungen durchgeführt. Nach Abschluss dieses ersten Teils des Experiments fanden zwei weitere Runden statt, bei denen die *Beibehaltung von Handlungen* und die *Veränderungsresistenz von Handlungen* näher betrachtet werden sollten. In der ersten Versuchsgruppe (*personal influence*) fand eine Fokussierung auf die persönlichen Einschätzungen der Teilnehmer bei geringer Institutionalisierung statt. Die Versuchsbedingung der zweiten Gruppe (*organizational context*) sollte eine mittlere Institutionalisierung nachstellen. Hierzu wurden die einzelnen Teilnehmer einer fiktiven Zwei-Personen-Organisation zugewiesen. Bei der dritten Gruppe (*office condition*) sollte die Versuchsbedingung eine hohe Institutionalisierung simulieren, indem den Versuchspersonen zusätzlich eine spezielle Position in dieser Organisation zugewiesen wurde.

Bei den Ergebnissen des Experiments im Hinblick auf die Übertragung von Handlungen zeigte sich, dass die Teilnehmer deutlich auf institutionalisierte Kontexte bei der Wirklichkeitswahrnehmung reagierten. Die Schätzungen der Experimentteilnehmer über die vermeintlichen Bewegungen des Lichtpunkts wurden jeweils in der ersten Runde durch instruierte Mitarbeiter des Instituts, die sich als normale Experimentteilnehmer ausgaben, beeinflusst. Während sich die Schätzungen der ersten Gruppe schnell an die Werte der Referenzgruppe annäherten, veränderten sich die Schätzungen der Gruppen mit mittlerer und hoher Institutionalisierung nur zögerlich. Auch bei den beiden zusätzlichen Runden zur *Überprüfung der Beibehaltung* und *Veränderungsresistenz* von Handlungen lies sich die Bedeutung institutionalisierter Kontexte nachweisen.

Für das Konstrukt des korporativen intentionalen Akteurs bildet der mikroinstitutionalistische Ansatz eine bedeutsame argumentative Fundierung. Die

---

[21] Vgl. Hasse/Krücken (2005), Seite 28; Walgenbach (2006), Seite 383.
[22] Vgl. hierzu ausführlich Zucker (1977).

Handlungsfreiheit der Organisationsmitglieder wird eingeschränkt, indem sie in ihrer Funktion als Mitarbeiter institutionalisierte Rollen übernehmen. Sie sind damit mit institutionellen Forderungen konfrontiert, die häufig mit einer sehr hohen Erwartungshaltung hinsichtlich der Einhaltung auf die Mitarbeiter einwirken. Die Imputation kann damit von dem Mitarbeiter an den eigentlichen Verursacher, nämlich das Unternehmen, abgegeben werden. Hieraus resultiert wiederum, dass das Unternehmen als solches Träger von Verantwortung sein kann, wodurch die Unternehmensverantwortung begründet wird.

Die Verbindung und der Transfer der Verantwortung zwischen Unternehmen und Mitarbeiter entstehen folglich durch die institutionellen Forderungen. In diesem Szenario geht der Mitarbeiter davon aus, dass ein bestimmtes Verhalten von ihm erwartet wird. Hierdurch wird seine Wahlfreiheit eingeschränkt und die Verantwortung auf das Unternehmen als institutionelle Quelle weitergegeben. Welche allgemeinen und konkreten Erwartungen Unternehmen an das Verhalten von einzelnen Mitarbeitern besitzen, wird dabei nicht zuletzt von den Unternehmensabsichten bestimmt.

Bedeutung der Unternehmensabsichten für den korporativen intentionalen Akteur

Eine Problematik an der Sichtweise eines Unternehmens als korporativen intentionalen Akteur ist, dass die institutionalisierten Unternehmensabsichten keine von Individuen völlig unabhängigen Komponenten sind. Was für ein handelndes Unternehmensmitglied als Unternehmensabsicht erscheint ist die Folge eines komplexen Relationensystems, dass unter anderem aus den Stakeholderbeziehungen oder auch aus der Unternehmenstradition resultiert.[23] Somit ist auch an dieser Stelle die Imputation erschwert und die konsequente Fortführung des Konstrukts des korporativen intentionalen Akteurs kann in einer Überinstitutionalisierung münden.

Eine Form wie sich die Unternehmensabsichten beispielsweise manifestieren können sind Unternehmensleitlinien, die den handelnden Mitgliedern als Orientierung dienen können. Die Formulierung dieser Leitlinien ist unter Umständen nicht frei von der persönlichen Einflussnahme von Individuen oder Missinterpretationen. Das kann letztlich wiederum dazu führen, dass die Beurteilung dessen, was die Unternehmensabsichten sind, bei den handelnden Unternehmensmitgliedern fehlinterpretiert werden kann. In dieser Logik wäre damit dann weder der Handelnde noch das Unternehmen, sondern derjenige verantwortlich, der die Leitlinien nicht im eigentlichen Unternehmenssinn oder missverständlich formuliert hat. Es wäre aber

---

[23] Zu den Stakeholderbeziehungen eines Unternehmens vgl. Freeman (1983).

auch denkbar, dass eine Leitlinie vor dem Hintergrund eines bestimmten Handlungskontextes korrekt formuliert wurde, die Anwendung in einem abweichenden Kontext aber zu Handlungen führt, die nicht im Unternehmenssinn sind. Auch hier können sich in der Praxis diffizile Probleme bei der Zuschreibung von Verantwortung ergeben.

Bereits diese kleinen Gedankenmodelle zeigen eine wesentliche Problematik auf, die in der Praxis erhebliche Schwierigkeiten bei der Verantwortungszuschreibung bereitet. Einzelne Handlungen unterliegen im Hinblick auf deren Verantwortung mitunter sehr komplexen Regressionspfaden, die in ihrer vollständigen Struktur in der Unternehmenspraxis manchmal nur sehr schwer nachvollzogen werden können. Trotz oder gerade wegen dieser Schwierigkeiten bei der Verantwortungszuschreibung erweist sich das Konzept des korporativen intentionalen Akteurs in der Praxis als sehr nützlich indem es das Problem der Regressionspfade zwar nicht lösen kann aber zumindest unterbricht.

Kommunikation der Verantwortung als korporativer institutioneller Akteur

Für externe Verantwortungsinstanzen bzw. -adressaten besteht die Möglichkeit einer Vereinfachung indem einem Unternehmen die Verantwortung für die Handlungen seiner Mitglieder zugeschrieben wird, solange sie im Sinne der Unternehmensabsichten durchgeführt wurden, ohne die internen Zusammenhänge kennen zu müssen. Anstelle der spezifischen Verantwortung eines Individuums oder einer Gruppe von Individuen rückt zunächst immer das Unternehmen mit seiner Verantwortung als korporativer intentionaler Akteur. Der Preis für diese Vereinfachung ist eine potentielle Ungenauigkeit in der Verantwortungszuschreibung.

Aus der Sicht eines Unternehmens und den Unternehmensmitgliedern erscheint das Konzept ebenfalls als nützliches Instrument für den Umgang mit Verantwortung, insbesondere wenn es um eine öffentlichkeitswirksame Darstellung der gesellschaftlichen Verantwortung geht. Ein Unternehmen, das sich seiner gesellschaftlichen Verantwortung bewusst ist und deren nachkommt, kann mit positiven Imageeffekten für seine ökonomischen Ziele rechnen. Produkte und Dienstleistungen werden sozusagen von dem gleichen korporativen intentionalen Akteur angeboten, der auch die gesellschaftliche Verantwortung übernimmt, so dass möglicherweise positive Imageeffekte übernommen werden können.

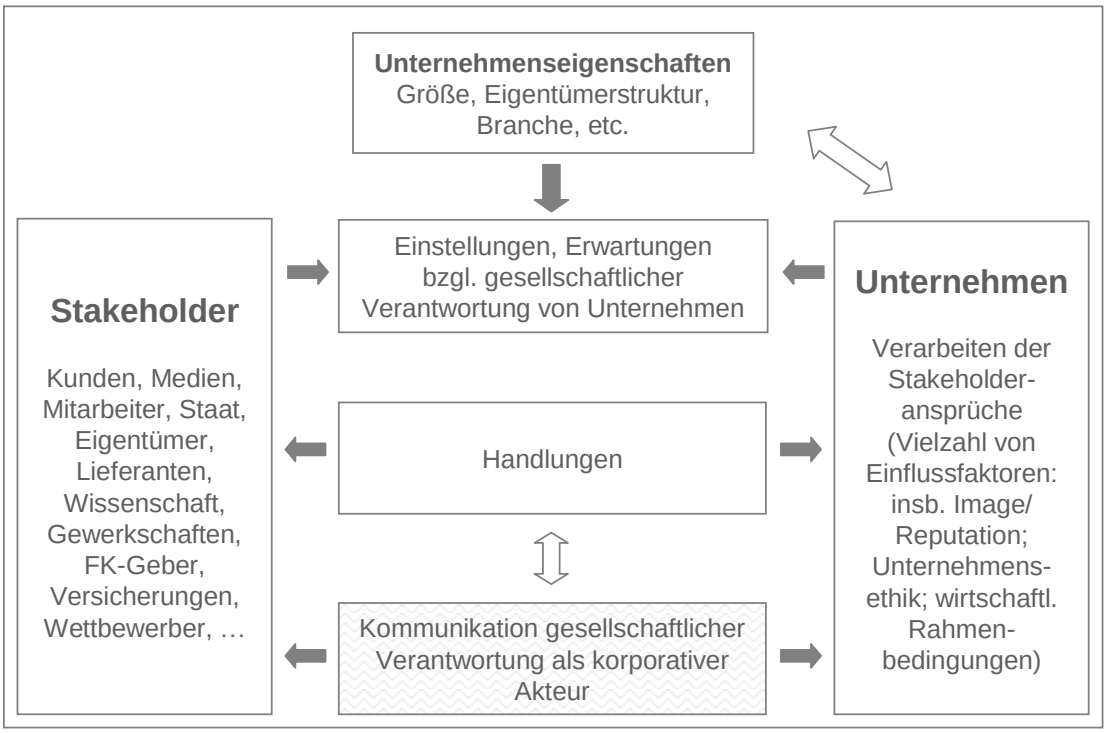

Abbildung 2: Theoretisches Grundgerüst für die CSR-Kommunikation[24]

Für Unternehmensmitglieder bietet das Konzept des korporativen intentionalen Akteurs die Möglichkeit nicht zuletzt gegenüber der Öffentlichkeit ihre eigene persönliche Verantwortung zunächst an die Verantwortung des Unternehmens abzugeben. Häufig ist dabei zu beobachten, dass dieses Konstrukt auch anhält, solange keine öffentlichkeitswirksame und mediale Aufarbeitung von problematischen Verhaltensweisen erfolgt. In der Regel wird von Unternehmen gegenüber der Öffentlichkeit nicht davon gesprochen, dass bestimmte Personen oder Personengruppen des Unternehmens eine gesellschaftliche Verantwortung haben, sondern dass das Unternehmen als solches eine gesellschaftliche Verantwortung hat bzw. übernimmt.

4 Unterschiedliche Ausrichtungen des Verständnisses der Verantwortung von Unternehmen

Ist man bereit das Konzept des korporativen intentionalen Akteurs bei der Betrachtung der Unternehmensverantwortung mit einzubeziehen folgt die Frage, was inhaltlich unter der Verantwortung von Unternehmen verstanden werden kann. Brummer beschreibt

[24] Eigene Abbildung.

vier grundsätzliche Ausrichtungen des Verständnisses von Unternehmensverantwortung.[25]

Der *klassische Ansatz* baut auf der klassischen Wirtschaftstheorie auf. Unternehmen sind dabei ausschließlich ihren Anteilseigner und Eigenkapitalgebern gegenüber verantwortlich ihren Nutzen an dem Unternehmen zu maximieren. Diese Sichtweise lässt sich in den Grundüberlegungen von einer Vielzahl von aktuellen Managementkonzepten und -instrumenten wie beispielsweise dem Shareholder-Value-Ansatz finden.[26] Die Gemeinsamkeit liegt dabei häufig in der Ansicht, dass eine Existenz von Eigenkapitalgebern die Voraussetzung für das Bestehen eines Unternehmens ist und somit diese auch nur den Eigenkapitalgebern Rechenschaft abgeben müssen.

Die neoklassische Argumentation im Sinne der eingangs kurz erwähnten Friedman'schen Beschreibung der unternehmerischen Verantwortung lässt sich ebenfalls als klassischer Ansatz der Unternehmensverantwortung verstehen. Im Hinblick auf die neoklassische Grundausrichtung einer Maximierung der volkswirtschaftlichen Gesamtwohlfahrt wird diese unter der Berücksichtigung der klassischen ökonomischen Theorie nur erreicht, wenn die einzelnen Wirtschaftssubjekte ihre individuelle Nutzenmaximierung anstreben. Im Fall des Unternehmenssektors bedeutet dies die Maximierung der Unternehmensgewinne als abgeleitete primäre Forderung. Einer der deutlichen Kritikpunkte an dieser Ansicht liegt in der sehr starken Eingrenzung der Bewertungsmaßstäbe, die in diesem Fall lediglich durch eine rein ökonomische Grundlage definiert werden.

Der *Stakeholderansatz* in einer engeren Auslegung nach Brummer integriert neben den Anteilseigner die direkten Individuen und Gruppen, mit denen ein Unternehmen in Ausführung seiner Wirtschaftstätigkeit in Kontakt steht. Darunter fallen beispielsweise Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden, Kreditgeber oder Gläubiger. Erst in einem getrennten Ansatz erweitert er den Stakeholderansatz und schließt in dem *Ansatz des gesellschaftlichen Verlangens* auch die geäußerten Interessen der allgemeinen Öffentlichkeit ein. Stakeholderinteressen haben jedoch zumeist einen klaren Vorrang vor gesellschaftlichen Interessen von Nicht-Stakeholdern. In dem *Ansatz der gesellschaftlichen Aktivisten* wird diese Rangfolge aufgehoben. Die Verantwortung richtet sich nun nicht mehr auf einzelne Individuen oder Gruppen, sondern es existiert

---

[25] Vgl. Brummer (1991), Seite 101ff.
[26] Vgl. Rappaport (1999).

eine Art universelle und objektive Autorität auf die sich die Unternehmensverantwortung bezieht.[27]

Die Anwendung des klassischen Verantwortungsverständnisses ist in der Gegenwart primär in den klassischen und neoklassischen Bereichen der wirtschaftswissenschaftlichen Disziplinen anzutreffen. Außerhalb der Wirtschaftswissenschaften dürfte der Mainstream der Betrachtung bei der Anwendung der Brummer'schen Einteilung auf dem Stakeholderansatz und den erweiterten Stakeholderansatz liegen. Die Forderungen der gesellschaftlichen Aktivisten, die übergreifende gesellschaftliche Interessen vor den Einzelinteressen von Share- und Stakeholdern priorisiert, existieren zwar bereits seit einigen Jahrzehnten, konnten sich jedoch (noch) nicht durchsetzen. Für die Beurteilung der Unternehmensverantwortung ist es also letztlich entscheidend, welche Beurteilungskriterien herangezogen werden.

5 Unternehmerische Verantwortung in CSR-Ansätzen

Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen wird häufig mit dem Begriff *Corporate Social Responsibility* (CSR) gleich gesetzt.[28] Für den CSR-Begriff existiert derzeit keine einheitliche Definition und Verwendung.[29] Im weitesten Sinn stellt Corporate Social Responsibility einen Auftrag für Unternehmen dar, neben rein ökonomischen Zielen auch soziale und ökologische Aspekte bei ihrem Wirtschaften zu berücksichtigen. Eine geeignete Übersetzung des mittleren Begriffs *social* sollte daher mit *gesellschaftlich* vorgenommen werden, die neben den rein sozialen Aspekten eben auch ökonomische und insbesondere auch ökologische Aspekte mit einbindet. Corporate Social Responsibility ist damit eng mit dem globalen Entwicklungsleitbild der nachhaltigen Entwicklung verbunden indem es die so genannte Triple Bottom Line in den Vordergrund rückt.[30] Die einzelnen Ausprägungen, wie und zu welchem Ausmaß soziale und ökologische Aspekte in das Wirtschaften von Unternehmen einbezogen werden sollen, können sehr unterschiedlich sein.

---

[27] Vgl. Brummer (1991), Seite 7, Seite 185f.
[28] Vgl. hierzu auch Weisensee (2012), Seite 100ff.
[29] Vgl. Dubielzig (2009), Seite 29ff; Carroll (1979), Seite 497ff; Kirstein (2008), Seite 50; Bollmann (2001), Seite 3; Köppl/Neureiter (2003), Seite 44; Bassen/Jastram/Meyer (2005), Seite 235; Ungericht/Raith/Korenjak (2008), Seite 19ff. Neben dem Begriff Corporate Social Responsibility tauchen in diesem Themengebiet eine Reihe weiterer Begriffe auf, wie beispielsweise Corporate Citizenship oder auch Corporate Responsibility, die mitunter mit einer synonymen, teilweise aber auch mit einer abweichenden Bedeutung verwendet werden.
[30] Vgl. hierzu Weisensee (2012) Seite 32ff und 44ff.

Nachhaltigkeit
Unternehmensebene

Ökologische Dimension	Soziale Dimension	Ökonomische Dimension
- Reduzierung der Umweltnutzung als Aufnahme- und Entnahmemedium (Compliance, Ökoeffizienz) - Vermeidung von besonderen Risiken (freiwillige Entscheidung jenseits von Compliance und Ökoeffizienz) - Gute Umweltmanagement-praktiken (Produkt-entwicklung, Beschaffung & Materialwirtschaft, Organisation, Fertigung, Personalwesen, Reporting, Marketing, Controlling) - Strategische und langfristige Ausrichtung des Umweltmanagements	- Angemessene Berücksichtigung von Arbeitnehmerinteressen (Arbeitsbedingungen, Gleichberechtigung, Chancengleichheit, Schutz von Minderheiten, Ausbildung) - Kooperation mit lokalem Umfeld (Behörden, Gesellschaft, lokales Engagement, Sponsoring) - Berücksichtigung von sozialen Aspekten bei der Beschaffung - Ethisches Geschäftsverhalten	- Langfristiger Unter-nehmenserhalt (sofern mit übergeordneten Nachhaltigkeitszielen vereinbar); eventuell notwendiger Strukturwandel erfordert Anpassung oder führt zu Konkurs - Bereitstellung von Gütern und Dienstleistungen zur Bedürfnisbefriedigung - Verteilung der Wert-schöpfung (Mitarbeiter-einkommen, Preis-gestaltung, Steuer-zahlung, Bezahlung von Lieferanten)

Abbildung 3: Dimensionen der Nachhaltigkeit auf der Unternehmensebene[31]

Eine auf internationaler Ebene häufig verwendete Definition für Corporate Social Responsibility stammt vom World Business Council for Sustainable Development (WBCSD):

> "Corporate social responsibility is the commitment of business to contribute to sustainable economic development, working with employees, their families, the local community and society at large to improve their quality of life."[32]

Der CSR-Begriff wird in der Betriebswirtschaft und in der unternehmerischen Praxis meist im Rahmen eines Managementansatzes verwendet. Auch der CSR-Definition des WBCSD liegt letztlich ein entsprechender Managementansatz zugrunde. Ein ganz wesentliches Kernelement vieler CSR-Ansätze ist das Prinzip der Freiwilligkeit, auf der die Übernahme von gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung beruhen soll. CSR-Aktivitäten werden folglich als Maßnahmen angesehen, die einer Gesellschaft zugutekommen und die über die gewöhnliche Geschäftstätigkeit hinausgehend von einem Unternehmen aus eigenem Antrieb heraus ergriffen werden.

---

[31] Eigene Abbildung basierend auf Loew (2002), Seite 3.
[32] Holme/Watts (2000), Seite 10.

Das Prinzip der Freiwilligkeit ist jedoch deutlich von der philosophischen Verantwortungsvoraussetzung der Willensfreiheit zu unterscheiden. Leitet ein Unternehmen Emissionen an die Umwelt ab, die zu Umweltzerstörungen führen, so könnte man der Auffassung sein, dass das Unternehmen für diese Umweltzerstörungen retrospektiv verantwortlich ist, unabhängig davon, ob es dabei gegen Gesetze verstoßen hat oder nicht. Im Umkehrschluss folgt hieraus, dass das Unternehmen in diesem Beispiel prospektiv für die Vermeidung dieser Umweltschäden durch die eigenen Emissionen verantwortlich ist und zwar wiederum unabhängig davon, ob es gesetzlich hierzu verpflichtet ist oder ob dies freiwillig geschieht. Die ethische Willensfreiheit bezieht sich nicht darauf, dass ein Unternehmen nicht beispielsweise durch Gesetz oder Marktmechanismen zu bestimmten Handlungen gezwungen wird. Vielmehr ist die Willensfreiheit so zu interpretieren, dass einem Unternehmen andere Handlungsalternativen möglich gewesen wären und zwar unbeeinflusst davon, ob die Ergreifung dieser Alternativen leicht, schwer, freiwillig, gesetzeskonform oder nur durch den Verstoß gegen Regeln hätte erfolgen können.

Freiwilligkeit ist dabei auch nicht so zu verstehen, dass es sich bei der Verantwortung lediglich um eine freiwillige Verpflichtung handelt. Dies erweckt den Eindruck, dass eine Verantwortung nur dann vorliegt, wenn sich ein Unternehmen zuvor hierzu verpflichtet hat. Würde man die Aussage umdrehen, könnte man daraus folgern, dass ein Unternehmen keinerlei Verantwortung wahrnehmen muss, wenn es sich nicht freiwillig dazu verpflichtet. Die Existenz einer unternehmerischen Verantwortung gegenüber der Gesellschaft aufgrund von anderen Bewertungsmaßstäben würde an dieser Stelle nicht berücksichtigt werden. Zusätzlich wird das Spektrum der potentiellen Verantwortungsinstanzen erheblich eingegrenzt.

Unternehmerische Handlungsfelder

Häufig aufgeführte Kernelemente des Ansatzes sind die Verknüpfung von ökonomischem Erfolg und die aktive Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung zur Schaffung von Werten für die betroffenen Stakeholder sowie die Notwendigkeit einer langfristigen Ausrichtung der Unternehmensstrategie an ethischen Aspekten. Das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) sieht dabei folgende unternehmerischen Handlungsfelder:

	Vision und Strategie	
Governance und Managementsysteme	Kommunikation mit internen und externen Stakeholdern	
	Umweltmanagement	Management der sozialen Handlungsfelder von CSR
Handlungsfelder in zentralen Geschäftsprozessen	Betrieblicher Umweltschutz	Interessen der Mitarbeiter
	Umweltschutz in der Supply Chain	Arbeitsbedingungen und Menschenrechte Supply Chain
	Ökologische Produktverantwortung / integrierte Produktpolitik	Verbraucherschutz und Kundeninteressen
Handlungsfelder der Verantwortung im Umfeld	Mitwirkung am Ordnungsrahmen (z.B. Lobbyarbeit), Antikorruption	Bürgerschaftliches Engagement: Spenden, Sponsoring, Freistellung von Mitarbeitern (Volunteering) etc.

Abbildung 4: Unternehmerische Handlungsfelder nach BMU[33]

In der Regel wird Corporate Social Responsibility als Instrument verstanden, dass auf allen Ebenen des Managements – normative, strategische und operative Ebene – eingebunden sein muss, um systematisch Chancen zu erschließen und Risiken zu vermeiden. Durch die Integration von CSR-Maßnahmen in die Kernprozesse des Unternehmens soll ein Unternehmen seinen ökologischen und sozialen Herausforderungen gerecht werden und damit einen Beitrag zur gesellschaftlichen Weiterentwicklung leisten.

6 Schlussbetrachtung

Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass der Begriff der Unternehmensverantwortung aus theoretischer Sicht, speziell aufgrund der Notwendigkeit der Zuschreibung, problematisch ist. Erst die Einführung der Überlegung eines korporativen intentionalen Akteurs löst dieses Problem. Allerdings bleibt dieses Konstrukt unbefriedigend, da auch hier einzelne Aspekte offen bleiben. Nicht zuletzt lässt die Komplexität in der realen Unternehmenswelt häufig eine eindeutige Verantwortungszuschreibung scheitern.

Es ist hervorzuheben, dass die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen im Sinne von CSR-Ansätzen mit ihrer Grundausrichtung gänzlich von der philosophischen

[33] Quelle: BMU (2006), Seite 7.

Betrachtung der Unternehmensverantwortung abweicht. Bei den CSR-Ansätzen handelt es sich um unternehmensbezogene Aktivitäten, mit denen Unternehmen in der Regel versuchen aktiv Verantwortung zu übernehmen. Die Verantwortungszuschreibung setzt diese Aktivität jedoch nicht voraus. Verantwortlichkeit für sämtliche unternehmerischen Handlungen benötigt in der philosophischen Auffassung nicht, dass ein Unternehmen diese beispielsweise im Sinne von CSR-Aktivitäten übernehmen möchten, sondern existiert unabhängig davon. Die philosophische Betrachtung der unternehmerischen Verantwortung geht folglich weit über die gewöhnlichen CSR-Ansätze hinaus.

Literaturverzeichnis

Baran, Pavel (1990): Verantwortung; in: Europäische Enzyklopädie zu Philosophie und Wissenschaften; hrsg. v.: Sandkühler, Hans Jörg; Band 4; Hamburg; Seite 690-694

Bassen, Alexander; Jastram, Sarah; Meyer, Katrin (2005): Corporate Social Responsibility. Eine Begriffserläuterung; in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik; 6; Heft 2; Seite 231-236

Bayertz, Kurt (Verantwortung 1995): Eine kurze Geschichte der Herkunft der Verantwortung; in: Verantwortung: Prinzip oder Problem?, hrsg. v.: Bayertz, Kurt; Darmstadt, Seite 3-71

BMU (2006): Corporate Social Responsibility. Eine Orientierung aus Umweltsicht; Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit; Berlin

Bollmann, Axel (2001): Corporate Social Responsibility. Eine neue Moral für die New Economy; Berlin

Brummer, James J. (1991): Corporate Responsibility and Legitimacy. An Interdisciplinary Analysis; New York

Carroll, Archie B. (1979): A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance; The Academy of Management Review; Vol. 4; No. 4; Seite 497-505

DeGeorge, Richard T. (1986): Corporations and Morality; in: Shame, Responsibility and the Corporation; hrsg. v.: Curtler, Hugh; Haven, New York; Seite 57-75

Dubielzig, Frank (2009): Sozio-Controlling im Unternehmen. Das Management erfolgsrelevanter sozial-gesellschaftlicher Themen in der Praxis; Wiesbaden

Enderle, Georges (1988): Wirtschaftsethik im Werden. Ansätze und Problembereiche der Wirtschaftsethik; Stuttgart

Freeman, R. Edward (1983): Strategic Management. A stakeholder Approach; in: Advances in strategic management; hrsg. v.: Lamb, Robert; 1/1983; Greenwich; Seite 31-60

French, Peter A. (1984): Collective and Corporate Responsibility; New York

Friedman, Milton (1970): The Social Responsibility of Business is to increase its Profit; in: New York Times Magazine; 13. September 1970; Seite 32-33 sowie Seite 122-126

Hasse, Raimund; Krücken, Georg (2005): Neo-Institutionalismus; Bielefeld

Höffe, Otfried (1986): Tragen die Wissenschaften eine Verantwortung für unsere Zivilisation? Grundzüge einer neuen Forschungsethik; in: Zukunftsethik und Industriegesellschaft; hrsg. v.: Meyer, Thomas; Miller, Susanne; München; Seite 73-92

Holme, Richard; Watts, Phil (2000): Corporate social responsibility. making good business sense; The World Business Council for Sustainable Development; Genf

Kirstein, Sandra (2008): Unternehmensreputation. Corporate Social Responsibility als strategische Option für deutsche Automobilhersteller; Hohenheim

Köppl, Peter; Neureiter, Martin (2003): Public Affairs, übernehmen Sie!; in: politik & kommunikation; 10/2003; Seite 42-44

Leiber, Theodor (2002): Natur-Ethik, Verantwortung und Universalmoral; Münster u.a.

Lenk, Hans (1992): Zwischen Wissenschaft und Ethik; Frankfurt am Main

Lenk, Hans; Maring, Matthias (1993): Verantwortung – Normatives Interpretationskonstrukt und empirische Beschreibung; in: Ethische Norm und empirische Hypothese; hrsg. v.: Eckensberger, Lutz; Gähde, Ulrich; Frankfurt; Seite 222-243

Loew, Thomas (2002): Systematisierung der Nachhaltigkeitsanforderungen an Unternehmen; in: Empirische und theoretische Bausteine zu Unternehmen und Nachhaltigkeit; hrsg. v.: Loew, Thomas; Diskussionspapier des IÖW 55/02; Berlin; Seite 1-7

Meyer, John W.; Rowan, Brian (1977): Institutionalized Organizations. Formal Structure as Myth and Ceremony; in: The American Journal of Sociology; Vol. 83, Nr. 2; Seite 340-363

Miebach, Bernhard (2006): Soziologische Handlungstheorien. Eine Einführung; Wiesbaden

Nummer-Winkler, Gertrud (1993): Verantwortung; in: Lexikon der Wirtschaftsethik hrsg. v.: Enderle, Georges; Homann, Karl; Honecker, Martin; Kerber, Walter; Steinmann, Horst; Freiburg; Seite 1185-1192

Rappaport, Alfred (1999): Shareholder Value; Stuttgart

Rohpol, Günter (1996): Ethik und Technikbewertung; Frankfurt

Ungericht, Bernhard; Raith, Dirk; Korenjak, Thomas (2008): Corporate Social Responsibility oder gesellschaftliche Verantwortung. Kritische Reflexionen, empirische Befunde und politische Empfehlungen; Einführungen Wirtschaft – Band 10; Wien, Berlin

Velasquez, Manuel G. (1983): Why Corporations Are Not Morally Responsible for Anything They Do; in: Business and Professional Ethics Journal; Vol. 2; Seite 1-18

Walgenbach, Peter (2006): Neoinstitutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie; in: Organisationstheorien; hrsg. v.: Kieser, Alfred; Ebers, Mark; Stuttgart; Seite 353-401

Winckelmann, Johannes (1992): Max Weber – Soziologie, Universalgeschichtliche Analysen, Politik; Stuttgart

Weischedel, Wilhelm (1958): Das Wesen der Verantwortung – Ein Versuch; Heppenheim

Weisensee, Birgit (2004): Verantwortung. Definition und Konzeption im Rahmen der Betriebswirtschaft; München

Weisensee, Michael (2012): Nachhaltigkeit ausländischer Direktinvestitionen in der Volksrepublik China; München

Zucker, Lynne G. (1977): The Role of Institutionalization in Cultural Persistence; in: American Sociological Review; Vol. 42, Nr. 5.; Seite 726-743