

Corporate Governance und Corporate Social Responsibility

Integrative Betrachtung für eine
„gute“ Corporate Governance

Anja Schwerk

1. Einführung

Bereits 1968 ist in dem Werk „Unternehmensverfassung als gesellschaftspolitische Forderung“, an dem unter anderem Karl Hax mitwirkte, zu lesen:

„Der Unternehmensleiter hat, insbesondere in einem großem Unternehmen, nicht nur das Eigentümerinteresse wahrzunehmen, sondern auch die Interessen aller übrigen Gruppen zu berücksichtigen, wenn er nicht den Erfolg des Unternehmens gefährden will.“ (Boettcher et al. 1968, 33)

Die so genannte „Corporate Governance“ (CG) dient der Sicherstellung einer „guten“ Unternehmensführung und damit eines langfristigen erfolgreichen Überlebens des Unternehmens. Die ökonomisch geprägte CG-Literatur basiert auf der Annahme, dass die Maximierung des Gewinns für die Eigentümer gleichzeitig zu einem langfristigen Überleben führt und damit zur Mehrung des Wohlstandes der Gesellschaft (durch Versorgung der Konsumenten mit Produkten, Hervorbringung neuer Technologien und Schaffung von Arbeitsplätzen). Je nach zugrunde liegender Definition beschäftigt sich CG mit Unternehmensstrukturen, Entscheidungsrechten und Verhaltenspflichten für Unternehmensorgane. Die Prinzipal-Agenten-Theorie stellte in

der ökonomischen Forschung über Jahrzehnte die dominierende Theorie zur Beantwortung der Frage nach einer „guten“ CG dar. Sie geriet jedoch insbesondere in den letzten Jahren in die Kritik, da im Mittelpunkt der Analyse nicht die Interessen verschiedener Gruppen des Unternehmens stehen, wie im obigen Zitat gefordert, sondern verstärkt das Eigentümerinteresse bzw. das Verhältnis zwischen Eigentümern und Managern betrachtet wird. Zusätzlich wurde die alleinige Orientierung an der Optimierungsgröße des (kurzfristig orientierten) Shareholder Value kritisiert.

Die aktuelle Debatte über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen („Corporate Social Responsibility“ – CSR) und unternehmerisches bürgerschaftliches Engagement („Corporate Citizenship“ – CC) fordert hingegen eine stärkere Beschäftigung mit der moralisch-politischen Rolle des Unternehmens in der Gesellschaft. Die Fokussierung auf die Beziehung zwischen Eigentümer und Manager wird vor dem Hintergrund verschiedener Einflussfaktoren wie Globalisierung, Abbau staatlicher Sozialleistungen, Unternehmensskandalen, Umweltverschmutzung und Ressourcenknappheit zunehmend in Frage gestellt. Vielmehr werden Modelle gefordert, welche die Beziehungen zwischen dem Unternehmen und verschiedenen Interessen- bzw. Anspruchsgruppen (Stakeholder) verstärkt in den Mittelpunkt der Analyse stellen.

Im folgenden Beitrag soll der Frage nachgegangen werden, was unter einer „guten“ CG vor dem Hintergrund des vermeintlichen Konflikts der beiden Forschungsstränge zu verstehen ist. Bisher gab es in der Literatur – abgesehen von einigen Ausnahmen¹ – kaum Versuche einer integrativen Betrachtung von CG und CSR/CC. Der vorliegende Beitrag wird daher zunächst einen kurzen Überblick über die theoretischen und praktischen Entwicklungen der beiden Forschungsstränge geben. Im Anschluss erfolgt eine integrative Betrachtung. Fazit bildet die These, dass eine Integration beider Denkansätze hilfreich ist, um einerseits eine „gute“ CG zu verwirklichen und andererseits die Debatte über die Verantwortung von Unternehmen zu befruchten.

¹ Vgl. z.B. Jones (1995), Becker (2004), Mackenzie (2004), van den Berghe/Carchon (2003) und Wieland (2002).

2. Theorie und Praxis der Corporate Governance

Die CG ist ein unumstrittenes Forschungsgebiet der Betriebswirtschaftslehre mit einer interdisziplinären Schnittstelle zur Rechtswissenschaft. Diese Schnittstelle ist vorrangig darauf zurückzuführen, dass ein großer Teil der Fragen, mit denen sich die CG befasst, auf gesetzlichen Regelungen basiert (z.B. Aktiengesetz, Bilanzkontrollgesetz, Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich etc.).

Über Jahrzehnte nahm die Prinzipal-Agenten-Theorie (P-A-Theorie) eine dominante Stellung in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit CG ein. In jüngerer Zeit gibt es jedoch aufgrund der wachsenden Kritik an den Basisannahmen der P-A-Theorie eine Reihe weiterer Erklärungsansätze. Auf rechtlicher Ebene ist die Debatte traditionell durch die widerstreitenden Sichtweisen der so genannten „Communitarians“ und „Contractarians“ geprägt,² während sich in der betriebswirtschaftlichen Literatur die Shareholder- und Stakeholder-Value-Vertreter³ gegenüberstehen.

Bevor nachstehend ein kurzer historischer Überblick über die Entwicklung der CG-Literatur erfolgt, werden zunächst zwei unterschiedliche Definitionen von CG vorgestellt und der Forschungsgegenstand grob umrissen.

2.1 Definition von Corporate Governance

Das übergeordnete Erkenntnisobjekt der CG ist die Wirkung von Leitungs-, Kontroll- und Anreizstrukturen auf die Unternehmensperformance. Darunter fallen die übergeordneten Forschungsfragen nach der Verteilung von Entscheidungsrechten und der Kontrolle der Manager. Es ergeben sich folglich zwei zentrale Fragen: Wer soll die Entscheidungen im Unternehmen treffen und sie beeinflussen? Und wie können Manager so kontrolliert werden, dass Sie mit ihren Handlungen tatsächlich den wie auch immer definierten Unternehmenszweck verfolgen (vgl. Schmidt 2001, 65)? Im Detail beschäftigt sich die (ökonomische) CG-Literatur mit Modellen zur optimalen Vertragsgestaltung von Managern (Höhe und Art der Vergütung bzw. fixe vs. variable Vergütungsbestandteile), den Anreizen und der Vergütung von Teammitgliedern

² Für einen Überblick zu Communitarians vs. Contractarians vgl. z.B. Millon (1993).

³ Für einen Überblick über die Shareholder- vs. Stakeholder-Debatte vgl. z.B. Schmidt/Weiß (2003) und Smith (2003).

bei Teamproduktion sowie der Struktur von Leitungssystemen (einstufiges vs. zweistufiges System, Besetzung des Aufsichtsrates, Für und Wider der Mitbestimmung etc.).

Für die Schnittstelle zur CSR-Literatur spielt die Definition von CG eine entscheidende Rolle. In der Literatur wird zwischen einer engen und einer weiten Definition unterschieden. Der enge Begriff wird häufig mit dem angelsächsischen CG-System in Verbindung gebracht, während der weitere Begriff in Teilen Europas und Japan gebräuchlich ist. Die Unterscheidung der beiden Definitionen spiegelt gleichzeitig die verbreitete Diskussion über Shareholder- versus Stakeholder-Value wider.

“Corporate governance deals with the ways in which suppliers of finance to corporations assure themselves of getting a return on their investment.”
(Shleifer/Vishny 1997, 737)

Der Fokus dieser engen Definition liegt auf der Trennung zwischen Eigentum und Kontrolle und auf Regelungen und Sachverhalten, die gewährleisten, dass Manager sich im Sinne der Aktionäre bzw. Eigentümer der Unternehmung verhalten.

Die weite Definition berücksichtigt neben Eigentümern und Managern auch andere Stakeholder bzw. stellt ihre Interessen explizit heraus. Ein solches Verständnis der CG beinhaltet daher die grundsätzliche Frage, welche Interessen überhaupt in die Zielfunktion des Unternehmens eingehen sollten und welche Konsequenzen die Entscheidungen von Managern auf die Wohlfahrt anderer Stakeholdergruppen haben.

„I will, perhaps unconventionally for an economist, define corporate governance as the design of institutions that induce or force management to internalize the welfare of stakeholders.” (Tirole 2001, 4)

Die Definition stammt von dem Industrieökonom und Spieltheoretiker Jean Tirole und zeigt, dass in jüngster Zeit auch Ökonomen für eine weite CG-Definition plädieren (auch wenn sie sich weiterhin auf die ökonomische Analyse konzentrieren und dabei politisch-moralische Fragen weitgehend ausklammern).

2.2 Theoretische Ansätze der Corporate Governance

Bevor Adolphe Berle und Gardiner Means 1932 auf die Probleme durch die Teilung von Eigentum und Kontrolle in größeren Unternehmen hinwiesen, hatte Adam Smith schon 1773 Bedenken über die Funktionsfähigkeit der „joint stock company“ geäußert. Diese ersten Überlegungen bildeten die Ausgangsbasis für die wissenschaftliche Beschäftigung mit dem Thema CG und der Formulierung so genannter „governance mechanisms“ zur Kontrolle des von Eigeninteresse getriebenen Verhaltens von Managern und dem Schutz der Eigentümer.

Die *Prinzipal-Agenten-Theorie* (P-A-Theorie) bildet bis heute das dominante theoretische Paradigma der CG-Forschung. Gründe dafür liegen in der Einfachheit der Theorie, da Probleme der Unternehmenspraxis auf zwei Parteien – Prinzipal (Eigentümer) und Agenten (Manager) – reduziert werden (vgl. Daily et al. 2003, 372) und im starken Praxisbezug (vgl. Shleifer/Vishny 1997, 737).⁴

Jensen und Meckling (1976) gelten als die wichtigsten Vertreter der P-A-Theorie. Eine der zentralen Annahmen ist die des rationalen den eigenen Nutzen maximierenden Entscheiders. Die Teilung zwischen Eigentum und Kontrolle eines Unternehmens lässt sich durch den zunehmenden Kapitalbedarf erklären. Dieser bedingt die Kapitalzuführung durch mehrere Eigentümer. Das Management ist nicht mehr durch die Eigentümer/Aktionäre möglich und wird daher auf einen Manager übertragen. Aktionäre werden zu Prinzipalen, wenn sie mit Managern bzw. Agenten Verträge zur Führung ihres Unternehmens abschließen. Ein Manager ist dementsprechend rechtlich und moralisch verpflichtet, den Gewinn des Aktionärs zu maximieren. Dabei ist der Manager durch die Möglichkeit motiviert, seine eigenen Interessen zu verwirklichen (vgl. Davis et al. 1997, 22).

⁴ Eng verwandt mit der P-A-Theorie ist die Transaktionskostentheorie. Sie geht auf Coase (1937) zurück, der erstmals auf die Kosten des Preismechanismus für Markttransaktionen hinwies und damit die Existenz von Unternehmen (Hierarchien) zur effizienteren Koordination von Transaktionen erklärte. Williamson (1985) baute auf den Ideen von Coase auf und erweiterte die Transaktionskostentheorie. Viele Annahmen wie die der eingeschränkten Rationalität und das Eigeninteresse als Handlungsprimat liegen beiden Theorien zugrunde. Während bei der Transaktionskostentheorie jedoch die Grenzen der Unternehmung und verschiedene „governance structures“ (Hierarchie, Markt und Kooperation) im Mittelpunkt stehen, beschäftigt sich die P-A-Theorie mit Vertragsbeziehungen unabhängig von (Unternehmens-)grenzen (vgl. Eisenhardt 1989, 64 und Gay 2002, 41).

Solange die Interessen beider Parteien nicht divergieren, treten keine so genannten „*agency costs*“ (Kontrollkosten) für den Eigentümer auf. Die Wahrscheinlichkeit für opportunistisches Verhalten des Managers ist in der Theorie jedoch sehr hoch. Erschwerend kommt für den Aktionär hinzu, dass er *ex ante* nicht weiß, ob sich der Manager in seinem Sinne verhält (vgl. Williamson 1985). Die Aktionäre sorgen daher für interne Kontrollmechanismen bzw. „*internal governance mechanisms*“ (vgl. Jensen/Meckling 1976). Dazu zählen die Trennung des Postens des Vorstandsvorsitzenden von dem des Aufsichtsrates⁵ und die effektive Besetzung des Aufsichtsrates bzw. des „board of directors“ mit unabhängigen unternehmensexternen Mitgliedern sowie anreizkompatible Verträge für Manager in Form von variablen Vergütungssystemen (z.B. durch Aktienoptionen).

Der Markt für externe Unternehmenskontrolle wird aktiv, wenn die internen Mechanismen versagen. „*External governance mechanisms*“ wirken über Markttransaktionen und den Preismechanismus. Feindliche Übernahmeangebote wirken als Kontrollmechanismus, da sie dazu führen, dass ein schlechtes Management abgelöst wird. In Deutschland spielt der „market for corporate control“ allerdings eine untergeordnete Rolle.⁶

Es wird deutlich, dass bei einer P-A-Betrachtung, die auf einer engen Definition von CG beruht, die Interessen der Eigentümer im Mittelpunkt der Analyse stehen. Die zu maximierende Zielgröße ist somit der Shareholder-Value. Das heißt jedoch nicht, dass Interessen anderer Gruppen wie z.B. Arbeitnehmer, Lieferanten, Konsumenten und Gemeinden keine Beachtung finden. Vielmehr wird davon ausgegangen, dass diese anderen Stakeholder durch Verträge und Gesetze oder durch Ausweichmöglichkeiten, die der Markt ihnen bietet, abgesichert sind. Außerdem wird angenommen, dass eine Übertragung von Entscheidungs- und Kontrollrechten auf andere Anspruchsgruppen als die Shareholder zu einem Effizienz- und Zeitverlust aufgrund von Abstimmungsproblemen führen könnte. Auch wenn daher in der Realität nie vollkommene Verträge und Märkte vorliegen, kann das rein shareholder-

⁵ Da Deutschland im Gegensatz zu den angelsächsischen Ländern (USA, UK, Kanada und Australien) über ein „two-tier-system“ verfügt, ist eine Trennung von Aufsichtsrat und Vorstand bereits vollzogen.

⁶ Nicht zuletzt aufgrund der staatlichen Alterssicherung, wurden in Deutschland Kapitalmarktanlagen wenig genutzt. Große Pensionsfonds wie in den USA sind daher selten. Dagegen bilden unternehmensinterne Pensionsrückstellungen ein wichtiges Element für die Altersversorgung. Laut Schmidt (2001, 76) ein Grund dafür, dass Arbeitnehmer neben den Shareholdern eine wichtige Stakeholdergruppe bilden.

orientierte CG-System besser sein, als ein pluralistisches Stakeholder-System (vgl. Schmidt 2003, 8).

Viele Kritiker der P-A-Theorie sind der Meinung, dass Interessen anderer Stakeholder bedingt durch die Unvollkommenheiten von Verträgen, Gesetzen und Märkten nicht ausreichend abgesichert sind. Das kann negative Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen haben, da wichtige unternehmensspezifische Investitionen zugunsten von weniger spezifischen alternativen Investitionen unterbleiben. Die noch junge *Theorie der Teamproduktion* von Blair und Stout (2000, 1999; Blair 1995, 2003) setzt an der Kritik der P-A-Theorie an.⁷ Sie wendet sich zum Beispiel gegen die These, dass die Maximierung des Shareholder-Value gleichzeitig zu einer Maximierung der allgemeinen Wohlfahrt führt und dementsprechend langfristig der Shareholder-Value dem Stakeholder-Value entspricht. Sie sind auch nicht der Meinung, dass Manager und „directors“ durch Anreize in Form von an den Aktienkurs gekoppelten Entlohnungssystemen das Unternehmen besser führen (vgl. Blair 2003, 56). Laut Blair und Stout tätigen nicht allein die Aktionäre firmenspezifische Investitionen, die vertraglich nicht abgesichert sind. Insbesondere Arbeitnehmer tragen ebenfalls ein hohes Risiko, z.B. durch Investitionen in firmenspezifisches Know-how. Aus diesem Verständnis heraus ist ein Unternehmen auf Kooperation und Partizipation verschiedener am Unternehmen Beteiligter ausgerichtet und es müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, die kooperatives Verhalten und damit Vertrauen und Transparenz fördern.

Die Theorie der Teamproduktion schlägt daher vor:

„... that the norms and standards established for corporate directors and other corporate participants – the mutual expectations of trustworthy behavior – may be at least as important to corporate performance as laws and institutional arrangements.” (Blair 2003, 72)

Vertrauen kann laut Blair (2003, 72) durch kulturelle Normen die individuelle und kollektive Integrität betonen, kooperatives Verhalten zwischen Team-

⁷ Dabei knüpfen sie an die Teamtheorie von Alchian/Demsetz (1972) an. Alchian/Demsetz erklären die Existenz von Unternehmen durch Teamproduktion, bei der mehrere Teammitglieder einen gemeinsamen Output erzielen, dessen Summe die Einzelergebnisse übersteigt. Die Einzelbeiträge können den Teammitgliedern jedoch nicht zugerechnet werden. Daher ist Drückebergerei („shirking“) möglich. Um dies zu verhindern, soll ein Teammitglied eine Aufsichtsposition übernehmen, wofür sie durch den Residualerlös entschädigt wird.

mitgliedern fördern und die Verantwortung der Unternehmensmitglieder gegenüber den „communities“ bestärken. Für die Einführung und Umsetzung dieser Normen und die Lösung von Interessenkonflikten ist der Aufsichtsrat (bzw. das „board“) zuständig. Der Aufsichtsrat sollte allerdings nicht aktienabhängig entlohnt werden, um seine Neutralität nicht zu gefährden. Da auch Blair und Stout bei der Verteilung von Kontroll- und Entscheidungsrechten an diverse Stakeholder Abstimmungskosten und Effizienzverluste befürchten, können Shareholder auch weiterhin alleinige Inhaber von Entscheidungs- und Kontrollrechten sein.⁸

Die letzte CG-Theorie, die vorgestellt werden soll, ist ebenfalls aus der Kritik an der P-A-Theorie entstanden: Die Stewardship-Theorie (vgl. Davis et al. 1997) ist durch die soziologische und psychologische Theorie geprägt. Das Bild des Managers als „homo oeconomicus“, der opportunistisch handelt und nur die eigenen Interessen verwirklicht, lehnt sie daher ab. Diese Sichtweise hat Folgen für die Anreiz- bzw. Governancestrukturen in Unternehmen. Extrinsische Kontroll- und Anreizsysteme sind demnach zu vermeiden, da sie das pro-soziale Verhalten des „stewards“ einschränken. Davis et al. (1997, 37) haben die Unterschiede ihres Ansatzes zur P-A-Theorie in einer Tabelle zusammengefasst:

Tabelle 1: P-A-Theorie und Stewardship-Theorie

	P-A-Theorie	Stewardship-Theorie
Verhaltensannahme	Ökonomisch rational, selbstsüchtig handelnd	Selbstverwirklichung, kollektiv handelnd
Motivation	Materialistisch, auf niedrigerer Ebene der Maslow-Pyramide und direkt monetär messbar, extrinsische Motivation	Idealistisch, auf höherer Ebene der Maslow-Pyramide, nicht direkt monetär messbar, intrinsische Motivation
Psychologische Mechanismen		
Identifikation	Gering auf Werte gegründet	Stark auf Werte gegründet
Sozialer Vergleich	Andere Manager	Prinzipal
Macht	Institutionalisiert (offizielle Legitimation, basierend auf Zwang,	Persönlich (Fachwissen, Charisma)

⁸ Osterloh/Frey (2005, 12f.) üben an verschiedenen Punkten der Theorie der Teamproduktion Kritik: So lassen Blair/Stout ihrer Meinung nach offen, ob das „board“ nur Schiedsrichter- oder auch Beratungsfunktion übernehmen soll. Außerdem wird die Aufgabe des „boards“ als Beschaffer von (Wissens-)Ressourcen unterschätzt, wodurch einem Plädoyer für ein neutrales „board“ nicht unbedingt gefolgt werden kann. Sie weisen in diesem Zusammenhang auf empirische Befunde zur positiven Wirkung von Mitbestimmung im Aufsichtsrat hin.

	gefördert durch materielle Belohnungen)	
Situative Mechanismen		
Managementphilosophie	Kontrolle	Einbindung, Mitwirkung
Risikoorientierung	Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser	Vertrauen
Zeitraumen	Kurzfristig	Langfristig
Ziel	Kostenkontrolle	Ergebnisverbesserung
Kulturelle Dimension ⁹	Individualistische Kultur (höhere Akzeptanz von formaler Hierarchie)	Kollektivistische Kultur (geringere Akzeptanz von formaler Hierarchie)

Quelle: in Anlehnung an Davis et al. 1997, 37

2.3 Corporate Governance in der Praxis

Die Diskussion über CG und die Praxisrelevanz theoretischer Erkenntnisse wird durch die länderspezifischen Unterschiede verschiedener CG-Systeme erschwert. Weimar und Pape entwickelten 1999 eine Systematisierung verschiedener CG-Systeme basierend auf mehreren Kriterien (siehe Tabelle 2).

Tabelle 2: Systematisierung von CG-Systemen in der Praxis

Länderklasse	Angelsächsische Länder (USA, UK, Kanada, Australien)	Germanische Länder (Deutschland, Niederland, Schweden, Österreich, Dänemark, Norwegen, Finnland)
Konzept der Unternehmung	Instrumentell, Shareholderorientiert	Institutionell
Leistungsstruktur	Einstufiges System („executive“ und „non-executive board“)	Zweistufiges System (Aufsichtsrat und Vorstand)
Stakeholder-Sicht	Shareholder	Banken (Deutschland), Arbeitnehmer, im allgemeinen oligarchische Gruppen
Bedeutung des Kapitalmarktes	Hoch	Moderat, teilweise hoch

⁹ Die kulturelle Dimension geht auf Arbeiten von Hofstede (1980) zurück. Eine Kultur mit „high power distance“ wird demnach von der Annahme der gesellschaftlichen Ungleichheit in Form von Hierarchie, Vergütung und Privilegien geprägt, „Kulturen mit „low power distance“ betonen dagegen die Gleichheit aller Menschen.

Markt für externe Unternehmenskontrolle	Ja	teilweise
Konzentration des Eigentums	Niedrig	Moderat bis hoch
Leistungsabhängige Vergütung	Hoch	Niedrig bis morderat
Zeithorizont von Geschäftsbeziehungen	Kurzfristig	Langfristig
Gesetzliche Regelungen (USA, UK und Deutschland)	Sarbanes-Oxley (USA) „Comply-or-Explain“ Cadbury-Report (UK)	Aktiengesetz, KonTraG, TransPuG (Deutschland) Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK)
Freiwillige Selbstbindung und informelle Regelungen	Verhaltenskodizes	Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK) Andere länderspezifische Verhaltenskodizes

Quelle: in Anlehnung an Weimar/Pape 1999, 154¹⁰

Es gibt eine große Anzahl von empirischen Studien zur CG. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage, welches CG-System das leistungsfähigste ist bzw. welcher statistische Zusammenhang zwischen CG-Regeln und Unternehmensperformance besteht. Die vergleichenden empirischen Ergebnisse der Governance-Systeme sind jedoch nicht eindeutig. Vielmehr wird angenommen, dass Unternehmen und ihre Akteure (Manager, Eigentümer, Mitarbeiter etc.) in verschiedene länderspezifische institutionelle Systeme (Finanzsystem, politisches und gesetzliches System etc.) eingebettet sind („embeddedness“) und sich daher zwangsläufig unterschiedlich entwickeln (vgl. Aguilera/Jackson 2003). Ein System, das in einem Land gute Ergebnisse erzielt, muss daher nicht in einem anderen Land erfolgreich sein.

Häufig zitiert wird die Studie „Global Investor Opinion Survey“ von McKinsey (vgl. Coombes/Watson 2000, 2002), bei der 201 Investoren aus 31 Ländern befragt wurden. Die Ergebnisse zeigen, dass eine große Mehrheit der Investoren bereit ist, für Unternehmen mit einer guten CG eine Prämie zu

¹⁰ Weimar und Pape (1999) unterscheiden zusätzlich zu den wie sie es nennen markt-orientierten Systemen zwei weitere netzwerk-orientierte GG-Systeme: „Latin“ (Frankreich, Italien, Spanien, Belgien) und Japan. Auf diese beiden Systeme wird hier jedoch nicht weiter eingegangen.

zahlen.¹¹ Diese Prämie würde z.B. gezahlt, wenn die Mehrzahl des „board of directors“ von außerhalb des Unternehmens stammt und tatsächlich unabhängig ist sowie gleichzeitig wesentliche Unternehmensanteile hält, ein formales Bewertungssystem der „directors“ vorliegt, ein wesentlicher Anteil der Vergütung an den Aktienkurs gebunden ist und große Transparenz hinsichtlich CG-Anfragen von Seiten der Investoren besteht.

Neben der grundsätzlichen Frage des Zusammenhangs zwischen „guter“ CG und Unternehmensperformance gibt es eine Reihe von spezifischen Fragestellungen. So wurde z.B. wiederholt der Einfluss der Mitbestimmung auf die Unternehmensperformance untersucht. Auch hier gibt es keine eindeutigen Ergebnisse.¹² Häufig wird untersucht, inwieweit eine variable Vergütung von Vorständen bzw. Aufsichtsräten (z.B. durch Aktienoptionspläne) zum Erfolg von Unternehmen beiträgt. Die Befunde sind gemischt, so dass sich wiederum keine eindeutige Erfolgswirkung feststellen lässt (vgl. Winter 2003, 343).

Die Meinung darüber, was in der Praxis unter einer „guten“ CG zu verstehen ist, variiert in Abhängigkeit von der theoretischen Perspektive und den institutionellen firmen-, industrie- und länderspezifischen Rahmenbedingungen. Grundsätzlich wird in Deutschland von einer „guten“ CG gesprochen, wenn bestimmte standardisierte Verhaltensregeln angewendet werden. Diese sollten folgende Themenfelder abdecken (vgl. v. Werder 2002, 803): Darstellung der Zielsetzung des Unternehmens, Regelungen zu Strukturen, Prozessen und Personen der Unternehmensführung, regelmäßige Evaluation und Verbesserung der Führungsaktivitäten sowie eine proaktive Unternehmenskommunikation.

In Deutschland ist der 2002 von einer Regierungskommission erarbeitete *Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK)* als wichtigster Standard zu nennen. Er richtet sich an deutsche börsennotierte Unternehmen und verpflichtet Vorstände und Aufsichtsräte nach § 161 des Aktiengesetzes, jährlich zu erklären, welchen Verhaltensregeln des Kodex gefolgt wurde und welchen

¹¹ Diese Prämien schwankten in den USA und Westeuropa zwischen 12 und 14 Prozent und in Asien und Lateinamerika zwischen 20 und 25 Prozent. In Osteuropa und Asien lagen sie sogar bei über 30 Prozent (vgl. Coombes/Watson 2002).

¹² Studien von Schmid/Seeger (1998) und Sadowski (1997) ergaben, dass paritätisch mitbestimmte Unternehmen niedrigere Unternehmenswerte bzw. höhere Kapitalkosten als in geringerem Umfang mitbestimmte Unternehmen haben. In anderen Studien wurden jedoch auch positive Aspekte der Mitbestimmung nachgewiesen (vgl. z.B. Frick et al. 1999). Die Metastudie von Addison et al. (2004) zur Auswirkungen der deutschen Mitbestimmung auf die Effizienz ergab wiederum weder positive noch negative Effekte.

nicht („comply or explain“).¹³ Inhaltlich umfasst der Kodex sieben Abschnitte mit ca. 72 Empfehlungen. Wesentliche Regelungsinhalte beziehen sich auf die Pflichten gegenüber den Aktionären und der Hauptversammlung, Informations- und Berichtspflichten des Vorstands gegenüber dem Aufsichtsrat, der Forderung nach verstärktem Einsatz variabler Vergütungssysteme und Offenlegung der Vorstands- und Aufsichtsratsgehälter, strengere Auswahlkriterien für Aufsichtsratsmitglieder und eine gesteigerte Transparenz durch das Publizieren zusätzlicher Information. Der Kodex enthält in Punkt 4.1.1 auch die Forderung nach der Steigerung des nachhaltigen Unternehmenswertes und richtet sich damit gegen eine kurzfristige Maximierung des Shareholder-Value. In der Präambel ist zu lesen, dass der Kodex „Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung“ darstellt. Schließlich werden als Adressaten für die vertrauensfördernde Funktion des Kodex neben internationalen Anlegern Kunden, Mitarbeiter und die Öffentlichkeit genannt.¹⁴ Trotz dieser Forderung wird jedoch deutlich, dass den Anteilignern als Hauptrisikoträgern aus Sicht des DGCK eine Vorrangstellung im Kreis der Stakeholder eingeräumt wird (vgl. v. Werder 2002, 804).

Auf internationaler Ebene wurde ebenfalls eine Reihe von Maßnahmen eingeleitet. 2002 verabschiedete der US-amerikanische Kongress den „*Sarbanes-Oxley Act*“, ein Gesetz, das als Antwort auf diverse Unternehmensskandale erlassen wurde. In diesem Gesetz werden die Unternehmen unter anderem dazu aufgefordert, einen „Code of Ethics“ zu erlassen, die Stelle eines „Ethics Administrator“ zu schaffen, sowie die Mitarbeiter in moralisch korrektem Verhalten zu schulen.

In Großbritannien erschien 1992 der „*Cadbury-Report*“, der die Basis für viele CG-Verhaltenskodizes in anderen Ländern bildete. Auf europäischer Ebene wurden 1998 erstmalig die *OECD-Principles of Corporate Governance* publiziert, die 2004 aktualisiert wurden. Sie richten sich nicht nur an die westlichen Industrienationen, sondern vornehmlich auch an Länder in Asien, Osteuropa und Lateinamerika. Die fünf Grundsätze der OECD zum Schutz der Aktionäre in ihren Rechten und zu ihrer Gleichbehandlung, zur Rolle der verschiedenen Stakeholder, zur Offenlegung und Transparenz sowie zu den Pflichten des Aufsichtsrats sind in den einzelnen Ländern sehr unterschied-

¹³ Für diese und folgende Ausführungen zum Deutschen Corporate Governance Kodex vgl. v. Werder/Talaulicar (2003) und v. Werder et al. (2005).

¹⁴ Wieland (2002, 3) spricht in diesem Zusammenhang sogar von einer potentiellen Stakeholderorientierung.

lich verwirklicht. Nach den eigenen Vorstellungen der OECD sollen ihre Grundsätze als Richtschnur sowohl für die politischen Entscheidungsträger in den Staaten dienen, als auch für die Marktteilnehmer, also die Gesellschaften, die sich für ihre Leitung und Kontrolle um die Festigung eigener Praktiken bemühen (vgl. Schwalbach/Schwerk 2006).

3. Theorie der Corporate Social Responsibility und des Corporate Citizenship

Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen wird häufig mit den Begriffen „Corporate Social Responsibility“ (CSR), „Corporate Responsibility“¹⁵ und „Corporate Citizenship“ (CC) gleichgesetzt. Es herrscht jedoch Unklarheit über die genaue Begriffsbestimmung von CSR und CC.

Da die CSR-/CC-Literatur außerordentlich vielschichtig ist, wird hier nur ansatzweise der Versuch unternommen, einen theoretischen Überblick zu geben.

3.1 Definition von Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship

Davis definierte bereits in den siebziger Jahren CSR folgendermaßen:

„...the firm's consideration of, and response to, issues beyond the narrow economic, technical, and legal requirements of the firm to accomplish social [and environmental] benefits along with the traditional economic gains which the firm seeks.“ (Davis 1973, 312).

Anfangs hielt Davis CSR noch für ein nebulöses Konzept, doch vertrat er schon 1960 die heute populäre Ansicht, dass CSR dem Unternehmen lang-

¹⁵ So wird z.B. Corporate Responsibility von einigen Unternehmen bevorzugt, da durch den Begriff „sozial“ Umweltaspekte nur ungenügend berücksichtigt werden oder „sozial“ verstärkt mit deutschen Sozialausgaben in Verbindung gebracht wird (vgl. Dierkes 1974, 21). Die Gefahr der Assoziation mit ausschließlich sozialen Aspekten besteht jedoch nicht, wenn das englische „social“ mit dem deutschen „gesellschaftlich“ übersetzt wird.

fristig Vorteile bringt und daher im Rahmen des Managementprozesses analysiert werden sollte.

Der Begriff „*Corporate Citizenship*“ (CC) (unternehmerisches Bürgerengagement)¹⁶ ist im deutschen Sprachgebrauch noch relativ jung. Hintergrund der CC-Bewegung bildet eine gesellschaftspolitisch geführte Debatte um Rechte und Pflichten einzelner Akteure der Zivilgesellschaft, die vorrangig in den USA und Großbritannien geführt wurde und in den neunziger Jahren nach Deutschland übergriff (vgl. Backhaus-Maul 2004, 26).

Das zugrunde liegende Modell einer „assoziativen Bürgergesellschaft“ geht von einem kooperativen Verhältnis zwischen Bürgern, Staat und Unternehmen aus, die – idealtypisch betrachtet – ihre jeweiligen Ressourcen sowie Fähigkeiten gemeinwohlorientiert in den sozialen und politischen Prozess einbringen.¹⁷ Letztlich geht es im Rahmen dieses als „Neuer Gesellschaftsvertrag“ bezeichneten Arrangements um eine Neuverteilung von Rechten und Pflichten zwischen Bürgern, Staat, Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen sowie um die Entfaltung ihrer assoziativ vernetzten Kooperationsbeziehungen (vgl. Backhaus-Maul/Brühl 2003, 11).¹⁸ Der CC-Gedanke betont damit den Aspekt der politischen Verantwortungsübernahme durch Unternehmen (vgl. z.B. Schneider 2004, 30ff.). Aus diesem Verständnis heraus grenzen einige Autoren CC klar von CSR ab, so z.B. Behrent und Wieland:

„CSR ist ein werte- und normengeleitetes Management zur Lösung sozialer und ökologischer Problemlagen. Die Definition dessen, was eine solche Lage auszeichnet, vollzieht sich über Stakeholder und gesellschaftliche

¹⁶ Ein Unternehmen im Zusammenhang mit bürgerschaftlichem Engagement als „guten Bürger“ zu bezeichnen ist in der Literatur jedoch nicht unumstritten, da der Bürgerstatus von Unternehmen in Frage gestellt wird. Crane/Matten (2005, 173) beschreiben das gesellschaftliche Engagement als „... role of the corporation in administering citizenship rights for individuals.“ Dem Unternehmen kommt folglich die Funktion einer verwaltenden Institution für Bürgerrechte der Individuen zu.

¹⁷ In Deutschland wurde mit dem Kabinettsbeschluss vom 1. Dezember 1999 dieses Modell zum offiziellen Leitbild der Bundesregierung erhoben (vgl. Enquete-Kommission 2002, 242).

¹⁸ Dieses gesellschaftspolitische Konzept instrumentalisiert die Bürgergesellschaft jedoch nicht als Ausfallbürgen für vorhandene oder vermeintliche Staatsdefizite, denn die Engagementausübung bleibt auf eine koordinierende und stimulierende Infrastruktur des Staates angewiesen. Folglich bestehen diesbezügliche Anforderung nicht in einem „Mehr“ oder „Weniger“ an Staat, sondern in dessen Funktion als Ermöglicher und Aktiver von Prozessen bürgerschaftlicher Selbstorganisation bzw. dezentraler Problemlösung (vgl. Bürsch 2003, 39).

Standards. CC wird demgegenüber demokratietheoretisch angesetzt, nämlich als Rechte und Pflichten des Unternehmens als moralisch proaktiver kollektiver Bürger.“ (Behrent/Wieland 2003, 17)

Häufig wird die genaue Abgrenzung zwischen den beiden Begriffen jedoch vermieden. Habisch (2003) betont bei seiner Definition von CC zwei Aspekte: den kooperativen und strategischen Charakter von CC. Er versteht unter CC die Kooperation mit Partnern aus anderen gesellschaftlichen Bereichen (z.B. Bildungs-, Sozial- oder Kultureinrichtungen) zur Lösung konkreter Probleme des lokalen Umfelds am Unternehmensstandort und zum beidseitigen Vorteil (vgl. Habisch, 2003, 58). So begriffen geht CC über rein philanthropische Geldspenden hinaus.¹⁹ Unternehmen sollen dagegen ihre Kernkompetenzen einsetzen und unternehmensspezifische Ressourcen einbringen. Dabei kommt dem sog. „Corporate Volunteering“ eine besondere Rolle zu.²⁰

Mit dem CSR-Konzept werden verschiedene Maßnahmen verbunden. Die folgende Abbildung 1 soll dazu dienen, die Zusammenhänge zwischen den Begriffen CSR, CC, Nachhaltigkeit und Stakeholder zu verdeutlichen sowie beispielhaft einige häufig genannte CSR-Maßnahmen aufzuzeigen:

¹⁹ Der aus den USA stammende Begriff wird in der Literatur häufig als Bestandteil von CSR gesehen. Z.B. setzt Carroll (1989, 39; 1999, 289) CC mit einer sog. philanthropischen Verantwortung gleich. Es handelt sich demnach um von der Gesellschaft erwünschte freiwillige Maßnahmen des Unternehmers, z.B. Spenden zur Unterstützung eines Kindergartens im lokalen Umfeld oder Spenden für humanitäre Zwecke. In Deutschland wird der Begriff teilweise sehr viel enger definiert.

²⁰ Zur Erläuterung von Corporate Volunteering vgl. z.B. Halley (1999).

Abbildung 1: Deskriptives Modell der Unternehmensverantwortung



Quelle: eigene Darstellung

Der Begriff „Nachhaltigkeit“ beschreibt das langfristige Fortbestehen eines Systems unter Berücksichtigung der Bereiche Ökonomie, Soziales/Gesellschaft und Ökologie (vgl. Crane/Matten 2005, 24).²¹ Gesellschaftli-

²¹ Die World Commission on Environment and Development (Brundtland-Kommission) definierte 1987 den Begriff “Nachhaltigkeit” folgendermaßen: “Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs” (Report of the World Commission of Environment and Development vom 4. August 1987, S.24).

che Verantwortung von Unternehmen trägt zur nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens und damit des gesamtwirtschaftlichen Systems bei.

Die drei Verantwortungsbereiche lassen sich über die Erwartungen verschiedener Stakeholder bestimmen (vgl. Carroll 1979). Die klassische *ökonomische Verantwortung* eines Unternehmens drückt sich in der effizienten Nutzung knapper Ressourcen zur Erstellung von Produkten bzw. Dienstleistungen (Erwartung von Kunden) in Verbindung mit der Erzielung von Gewinnen (Erwartung der Shareholder) und der langfristigen Sicherstellung der Existenz (Erwartungen der Mitarbeiter) aus. *Ökologische Verantwortung* bedeutet, dass die Erstellung von Produkten und Dienstleistungen gleichzeitig besonders umweltschonend und damit nachhaltig vollzogen werden sollte. Es geht bei dem CSR-Gedanken allerdings nicht nur um die Einhaltung von Gesetzen und Richtlinien bzw. Mindestanforderungen („compliance“). Vielmehr wird z.B. in besonderem Maße von Umweltschutzorganisationen erwartet, dass Unternehmen aktiv versuchen, ihren Produktionsprozess umweltverträglicher zu gestalten.

Der *Verantwortungsbereich Soziales/Gesellschaft* ist schwer zu definieren. Grundsätzlich geht es um Erwartungen verschiedener Stakeholder in Bezug auf ein gerechtes Miteinander in einem gemeinsamen System bzw. der Gesellschaft. Es wird z.B. erwartet, dass die Aktivitäten des Unternehmens am Standort dem Gemeinwohl dienen. Das Unternehmen dient dem Gemeinwohl, indem es bestimmte Werte und Normen der Gemeinschaft unterstützt, positive externe Effekte fördert und mögliche negative externe Effekte entsprechend kompensiert.

Die Verantwortung für die drei Bereiche schlägt sich in der CSR-Strategie nieder. Sie beinhaltet *interne und externe Maßnahmen*. Beispiele für interne Maßnahmen sind der Aufbau und die Implementierung einer (Werte-)Kultur sowie die interne Kommunikation der Werte und Normen, der verantwortungsvolle Umgang mit den Mitarbeitern und die regelmäßige Bewertung und Anpassung der CSR-Maßnahmen (z.B. durch geeignete Managementsysteme). Beispiele für externe Maßnahmen sind in der Abbildung genannt.²² Da

²² Die in der Abbildung aufgeführten Maßnahmen sind allerdings nicht unumstritten. So werden das Sponsoring und das Cause-Related-Marketing von verschiedenen Seiten in Frage gestellt, da sie primär Marketingzielen des Unternehmens dienen. Ein sicher berechtigter Vorwurf, wenn sehr viel mehr Geld in Werbung als in den guten Zweck investiert wird. Auch rein altruistische Spenden, die ohne Bezug zum Kerngeschäft und damit den Kernkompetenzen des Unternehmens stehen und selten langfristigen Charakter haben, werden kritisiert. Vielmehr wird eine CSR-Strategie und damit eine Einbettung der CSR-Aktivitäten in den Unternehmensprozess und die –struktur gefordert. Fehlt die stra-

es sich bei den externen Maßnahmen um die direkte Interaktion zwischen Unternehmen und seinem Umfeld bzw. der Gesellschaft handelt, werden sie häufig mit dem Begriff „Corporate Citizenship“ gleichgesetzt (vgl. z.B. Habisch/Wegner 2004, 12f.).

Die Interaktion von Unternehmen und Stakeholdern findet unter bestimmten personen-, organisations-, länder- und industriespezifischen Rahmenbedingungen statt. Die Rahmenbedingungen bestimmen die Ausprägung und situative Anpassung der CSR-Maßnahmen des Unternehmens und die Lösung möglicher Dilemmata zwischen verschiedenen Verantwortungsbereichen oder Erwartungen verschiedener Stakeholder.

3.2 Theoretische Ansätze der Corporate Social Responsibility

Grundsätzlich lassen sich die US-amerikanisch geprägte, verstärkt anwendungsbezogene CSR-Forschung und die eher philosophisch-normativ geprägte Unternehmensethik im deutschsprachigen Raum unterscheiden (vgl. Beschorner et al. 2005, 11; Palazzo 2000, 103).²³ Eine weitere Unterscheidung lässt sich hinsichtlich des zugrunde liegenden Argumentationspfades treffen:²⁴ (1) So wird CSR von einigen Forschern aus der Perspektive einer Win-win-Situation²⁵ betrachtet, ist also für das Unternehmensergebnis zu-

tegische Einbindung, wird den Unternehmen ein Vorgehen nach dem Gießkannenprinzip (vgl. Porter/Kramer 2001) oder ein unverantwortlicher Umgang mit dem Geld der Aktionäre des Unternehmens (vgl. Friedman 1970) vorgeworfen.

²³ In der Literatur findet sich für die englischsprachige Forschung auf dem Gebiet der CSR auch die Bezeichnung „Business Ethics“ (z.B. bei Kreikebaum et al. 2001) oder „Business and Society“-Forschung (z.B. bei Sachs 2000 oder Scherer 2003).

²⁴ Scherer (2003, 359) spricht in diesem Zusammenhang von theoretischen Ansätzen mit einer entweder ethischen oder ökonomischen Begründung von Unternehmensverantwortung. Kreikebaum et al. (2001) geben einen Überblick über den philosophischen Hintergrund der Forschung zur Unternehmensethik. Eine Beschäftigung mit CSR aus rein ökonomischer Perspektive entspringt danach eher einer teleologischen bzw. utilitaristischen Begründung (der moralische Wert einer Handlung wird durch seine Konsequenzen bestimmt womit das nutzenmaximierende Kalkül im Vordergrund steht), während die stärker normen- und wertorientierten Ansätze der deontologischen Perspektive zu zuordnen sind (der moralische Wert an sich steht im Vordergrund, losgelöst von seinen Konsequenzen). Das bekannteste Beispiel, auf das sich Vertreter der deontologischen Perspektive häufig berufen, ist Kants Kategorischer Imperativ.

²⁵ Unter einer „Win-win-Situation“ wird der wechselseitige Vorteil für das Unternehmen und den Kooperationspartner bzw. den Rest der Gesellschaft verstanden.

mindest langfristig von Vorteil („business case“) und stellt damit einen integrativen Bestandteil des strategischen Management in Form einer „Corporate Social Responsiveness“ bzw. eines aktiven Stakeholder-Managements oder auch einer Risikoprävention dar.

(2) Im zweiten Fall ist die Begründung für eine Beschäftigung mit CSR zumindest aus Sicht vieler Ökonomen problematischer, da CSR als ethische Verpflichtung der Unternehmen angesehen wird (vgl. Dunfee 1999, 3) bzw. auf philosophischen Normen- und moralischen Wertfindungsprozessen basiert.²⁶ In Hinblick auf die CG würde dies bedeuten, dass die „shareholder primacy“ zugunsten eines erweiterten Interessenausgleichs aller Stakeholder aufgegeben werden sollte, da CSR-Maßnahmen positive Auswirkungen auf die Gesellschaft haben, jedoch keine unmittelbar nachweisbaren einzelwirtschaftlichen Vorteile mit sich bringen. CSR-Maßnahmen dienen in diesem Fall dem Erhalt der so genannten „licence to operate“ und stellen eine Maßnahme zur Risikominimierung und Erzeugung eines Goodwill in der Bevölkerung dar. Hansen und Schrader (2005, 387) sprechen bei der Erzeugung eines wirtschafts- und unternehmensfreundlichen Klimas von einem überbetrieblichen Effekt, der als Kollektivgut bezeichnet werden kann, da kein Unternehmen von dessen Nutzung ausgeschlossen werden kann.

Ohne einen Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben, zeigt die folgende Tabelle einige Meilensteine der Entwicklung der US-amerikanischen CSR-Literatur.

²⁶ Donaldson/Preston (1995) unterscheiden in diesem Zusammenhang in Bezug auf Ansätze der Stakeholdertheorie zwischen einer instrumentellen und einer normativen Vorgehensweise: „An instrumental approach is essentially hypothetical; it says, in effect, 'If you want to achieve (avoid) results X, Y, or Z, then adopt (don't adopt) principles and practices A, B, or C.' The normative approach, in contrast, is not hypothetical but categorical; it says, in effect, 'Do (Don't do) this because it is the right (wrong) thing to do.'” (72). Auch Sachs (2000) stellt in ihrer Arbeit wiederholt die Frage nach dem “normative core” unterschiedlicher Theorien.

Tabelle 3: Meilensteine englischsprachiger CSR-Forschung

Englischsprachige CSR-/CC-Literatur²⁷	
50er/60er Jahre: Erste Definitionsversuche	
Bowen (1953)	Social Responsibility of Businessman <i>“It refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society.”</i> (6). Bowen betont erstmalig die Bedeutung der Verantwortung für die Zukunft der Unternehmen.
Davis (1960) McGuire (1963)	Davis hält CSR für ein nebulöses Konzept, glaubt jedoch, dass es den Unternehmen langfristig Vorteile bringen kann. McGuire: <i>“The idea of social responsibilities supposes that the corporation has not only economic and legal obligations but also certain responsibilities to society which extend beyond these obligations”</i> (144).
70er Jahre: Kritische Stimmen, Corporate Social Responsiveness und weitere Präzisierung der Definition	
Friedman (1979) Davis (1973)	Friedman ²⁸ sieht die einzig soziale Aufgabe der Wirtschaft darin Gewinne zu erhöhen. Das Unternehmen ist ein Instrument der Anteilseigner. Wenn eine Firma spendet, hindert sie ihre Eigentümer daran, selbst zu entscheiden, wie sie ihre Mittel verwenden wollen. Davis kontert mit einem Zitat von Samuelson: <i>“... a large corporation these days not only may engage in social responsibility, it had damn well better try to do so”</i> . (Samuelson, 1971, 24)
Frederick (1978)	Frederick entfernt sich erstmalig von der konzeptionellen Auseinandersetzung mit CSR und betont die praktischen Aktivitäten der Unternehmen. Corporate Social Responsiveness oder auch CSR II <i>“...the capacity of a corporation to respond to social pressures...”</i> (6)
Carroll (1979)	“Pyramidenmodell” zur Definition von CSR <i>“...the social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time.”</i> (500)
70er/80er Jahre: Corporate Social Performance und Stakeholder-Ansatz	
Carroll (1979) Wartick/Cochran (1985) In den 90er Jahren folgten: Wood (1991): Swanson (1995)	Dreidimensionales “Corporate Social Performance“- Modell (<i>“responsibility, responsiveness and social issues”</i>) Erweiterungen durch: Wartick/Cochran: Integration von „responsibility“, „responsiveness“ und „social issues/performance in die drei Dimensionen: „principles“ (philosophische Orientierung), „processes“ (öffentliche Orientierung) und „policies“ (organisationale Orientierung). Wood verbindet die Verantwortungskategorien ähnlich wie Wartick/Cochran mit Analyseebenen <i>“... a business organization’s configuration of principles of social responsibility, processes of social responsiveness, and policies, programs, and observable outcomes as they relate to the firm’s societal relationships“</i> (Wood 1991, 693). Swanson unterscheidet vier Modellelemente <i>“Macro-principles, micro-principles of CSR, corporate culture, social impacts”</i>
Freeman (1984):	Freemann: Stakeholder-Ansatz

²⁷ Zusammenfassungen sowie weitere Ansätze der englischsprachigen CSR-/CC-Literatur bzw. der *“Business Ethics”*-Forschung finden sich z.B. bei Carroll (1999), Kreikebaum (1996), Kreikebaum et al. (2001) und Sachs (2001).

²⁸ In Bezug auf die Kritik von Friedman wird häufig übersehen, dass er grundsätzlich den ersten drei Ebenen der Pyramide von Carroll zustimmt. Unternehmen sollten *“... make as much money as possible while conforming to the basic rules of society, both those embodied in the law and those embodied in the ethical customs.”* (Friedman 1962, 33).

Donaldson/ Preston (1995) Mitchell/Agle/Wood (1997)	Mitchell/Agle/Wood: Stakeholder-Typologie (schlafende, latente, fordernde, dominante, gefährliche, abhängige und definitive Stakeholder) Donaldson/Preston: Drei Kategorien der Stakeholder-Theorie („descriptive/empirical, instrumental, normative“)
90er Jahre: Theoretische Integration, Praxisbezug und empirische Forschung, CSR im Strategischen Management	
Epstein (1987, 1989)	“Corporate Social Policy Process”
Donaldson/ Dunfee (1994, 1999, 2002); Dunfee (1999):	„Integrative Social Contract Theory“
Strategische CSR und “Global Governance”	
2000: Diverse Beiträge	Porter/Kramer (2002), Googins (2000), Prahalad/Hart (2002), Zadeck (2004), Mirvis/Googins 2006

Quelle: eigene Darstellung

Bowen (1953) wird häufig als Vater der (englischsprachigen) CSR-Forschung bezeichnet (vgl. Carroll 1999, 291). Er lieferte die erste grundlegende CSR-Definition, wonach ein Geschäftsmann verantwortlich handelt, wenn er sich an die Verpflichtungen und Normen der Gesellschaft hält. McGuire (1963) definierte die Verantwortung von Unternehmen spezifischer, indem er betonte, dass die Verantwortung von Unternehmen über rechtliche und ökonomische Verpflichtungen hinausgehen sollte. *Frederick* (1978) legte mit dem Begriff der „*Responsiveness*“ erstmals ein stärkeres Gewicht auf die aktive Verantwortungsübernahme von Unternehmen.

Das so genannte „*Pyramidenmodell*“ von *Carroll* (1979) stellte die bis dahin umfassendste Definition dar. Danach unterteilt sich die Verantwortung eines Unternehmens in vier Bereiche (vgl. Carroll 1996, 37ff.): Das Unternehmen soll Güter und Dienstleistungen produzieren sowie profitabel wirtschaften (ökonomische Ebene). Dabei hat es die gesetzlich verankerten Rahmenbestimmungen einzuhalten. Die ethische Verantwortung betrifft – über gesetzlich verankerte Regelungen hinausgehend – das Einhalten von gesellschaftlich implizit erwarteten Normen. Die philanthropische Verantwortung manifestiert sich in freiwilligen Aktivitäten des Unternehmens. Das Modell der „*Corporate Social Performance*“ (CSP) von *Carroll* (1979) baut auf dem Pyramidenmodell auf. In diesem Modell werden erstmalig die Erwartungen der Gesellschaft („responsibility“) mit konkreten Maßnahmen und Prozessen zur Erwartungserfüllung („responsiveness“) und die Resultate der unternehmerischen Aktivitäten verknüpft (vgl. Scherer 2003, 361). In den Arbeiten von *Wartick* und *Cochran* (1985), *Wood* (1991), *Carroll* (1996) und

Swanson (1995) wurde das CSP-Modell weiterentwickelt und konkretisiert. Wartick und Cochran (1985, 759) verdeutlichen noch einmal die Grundpfeiler des CSP-Modells, die ihrer Meinung nach in der „Social Contract-“ und der „Moral Agent-Theorie“ liegen. Nach Wood (1991, 713) bringt die Aufteilung der Prinzipien Legitimität, öffentliche Verantwortung und individueller Spielraum der Manager auf drei Analyseebenen (Institution, Organisation und Individuum) Klarheit in die Debatte über Social Responsibility und unterstreicht, dass die Prinzipien menschliches *und* institutionelles Handeln motivieren.

In den achtziger Jahren gab *Freeman* (1984) der CSR-Diskussion durch seine stakeholderorientierte Perspektive einen neuen Impuls. Auch wenn Johnson bereits 1971 die „multiplicity of interest“ hervorhob, gilt Freeman als der Begründer des Stakeholder-Ansatzes.²⁹ Beim *Stakeholder-Ansatz* stehen zwei Fragen im Vordergrund (vgl. Freeman et al. 2004, 364): Was ist das eigentliche Ziel einer Unternehmung und welchen Stakeholdern gegenüber sind Manager verantwortlich? Stakeholder werden dabei als jede Gruppe oder Individuum definiert, die das Unternehmensziel beeinflussen oder von dem Unternehmensziel beeinflusst werden (vgl. Freeman 1984, 52).³⁰ Der Kern des Stakeholder-Ansatzes lässt sich sehr gut durch folgendes Zitat erhellen:

“Managers must develop relationships, inspire their stakeholders, and create communities where everyone strives to give their best to deliver the value the firm promises. Certainly shareholders are an important constituent and profits are a critical feature of this activity, but concern for profits is the result rather than the driver in the process of value creation.” (Freeman et al. 2004, 364).

Der Stakeholder-Ansatz bildete die Basis für eine Reihe weiterer Veröffentlichungen. Die bekanntesten sind die Systematik von Donaldson und Preston (1995) und die Stakeholdertypologie von Mitchell, Agle und Wood (1997).³¹ Auch das Modell des „gesellschaftspolitischen Prozesses“ („*corporate social policy process*“) von *Epstein* (1989) gründet sich auf den Stakeholder-Ansatz. Epstein versucht die Frage nach der staatsbürgerlichen Verantwor-

²⁹ Die Stakeholder-Perspektive ist jedoch so facettenreich, dass von einem einheitlichen Ansatz nicht gesprochen werden kann.

³⁰ Diese Definition wurde vielfach als zu vage kritisiert (vgl. z.B. Donaldson/Preston 1995).

³¹ Für einen Überblick über die verschiedenen Facetten des Stakeholder-Ansatzes siehe z.B. Jonker/Foster (2002) und Phillips (2003).

tung des Unternehmens durch verschiedene Verhaltensrichtlinien („policy“) und das formale System zum Aufbau und der Implementierung der Bewertung der Richtlinien („process“) zu beleuchten. Sein Ansatz zeichnet sich durch einen hohen Pragmatismus aus. Anhand von Unternehmensbeispielen beschreibt er, was unter einem „corporate good citizenship“ zu verstehen ist und wie es prozessual in das Unternehmen integriert werden kann.

Schließlich haben *Donaldson und Dunfee*³² auf Basis der Integration zwischen empirischen Erkenntnissen und normativer Forschung *ihre integrative soziale Vertragstheorie* entwickelt. Die Forscher kritisieren an bisherigen Ansätzen, wie dem Stakeholder-Ansatz, moralisch-wertorientierten deontologischen Denkrichtungen und utilitaristischen Entwürfen die Vernachlässigung von geteilten ethischen Annahmen in Abhängigkeit von Kontextbedingungen wie Kultur und Industrie. In ihrem Ansatz werden zwei soziale Vertragsebenen unterschieden: die Makro- und die Mikrovertragsebene. Der Makrovertrag ist der Ausdruck der impliziten Akzeptanz so genannter „hypernorms“ durch die Gesellschaft, wobei von einer Konvergenz religiöser, kultureller und philosophischer Auffassungen ausgegangen wird.³³ Ausgangspunkt zur Findung universeller Hypernormen könnten laut Donaldson und Dunfee (1994, 277) z.B. die UN-Regelungen für transnationale Unternehmen sein. Zur Regelung bilateraler Beziehungen können die Gesellschaftsmitglieder im Rahmen des Makrovertrages eigene mikrosoziale Verträge eingehen. Diese mikrosozialen Verträge sollen zwar explizit kompatibel mit den Hypernormen sein, können jedoch an die Situation (z.B. in unterschiedlichen Produktionsstandorten) angepasst werden. Mögliche Konflikte divergierender Mikroverträge sind durch Aufstellung von Prioritäten zu lösen.

In jüngster Zeit ist in der englischsprachigen Literatur zum *Strategischen Management* ein verstärkter Einbezug von Aspekten der CSR zu beobachten. Dies ist aus Sicht der Unternehmenspraxis sicher zu begrüßen. Einige Beispiele seien im Folgenden genannt: Porter und Kramer (2003) begründen in ihrem Artikel Wettbewerbsvorteile durch strategische Wohltätigkeit. Prahalad und Hart (2002) stellen Überlegungen an zur Erschließung von Märkten für Menschen am „Bottom of the Pyramid“, also Menschen mit einem jährli-

³² Vgl. Donaldson/Dunfee (1994, 1999, 2002); Dunfee (1999); Dunfee/Hess (2000).

³³ Scherer (2003, 381ff.) stellt die These der Konvergenz der weltweiten Kulturen mit Verweis auf Huntingtons „Clash of Civilizations“ infrage. Außerdem kritisiert er die mangelnde Begründung der Hypernormen.

chen Einkommen unter 1500 Dollar. Damit würden multinationale Unternehmen bisher unerschlossene Gewinnpotentiale realisieren und gleichzeitig humanitären Zwecken dienen. Das Center for Corporate Citizenship am Boston College unter der Leitung von Bradley K. Googins beschäftigt sich unter anderem mit den Entwicklungsphasen zum Corporate Citizenship auf nationaler und unternehmensinterner Ebene (vgl. Googins 2000; Mirvis/Googins 2006).

In der deutschsprachigen Forschung fand eine Auseinandersetzung mit dem Thema der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen unter dem Begriff „Unternehmensethik“ verstärkt in den neunziger Jahren statt.³⁴ Ihre Vertreter führten jedoch innerhalb der Betriebswirtschaftslehre eher ein „Nischendasein“. Erst kürzlich aber ist – wie am Anstieg der Veröffentlichungen in Fachzeitschriften zu sehen – das wissenschaftliche Interesse wieder gestiegen. Im Folgenden wird ein kurzer Überblick über die vier am häufigsten zitierten Vertreter gegeben:

Homann und *Blome-Drees* (1992; *Homann* 1989) plädieren mit ihrer „*Theorie der Moral*“ bzw. „*Ordnungsethik*“ für eine ökonomisch wie ethisch vernünftig gestaltete Rahmenordnung.³⁵ Für *Homann* ist der „systematische (aber nicht einzige) Ort der Moral“ die politische, wirtschaftliche und rechtliche Rahmenordnung. Diese wird in der Regel vom Staat durch die Ordnungspolitik (Spielregeln) bestimmt. Das Handeln der Unternehmen stellt die Spielzüge dar. Langfristige Gewinnmaximierung ist demnach – unter der Voraussetzung einer geeigneten Rahmenordnung – eine moralische Pflicht der Unternehmen, da sie dadurch den Interessen der Konsumenten und der Allgemeinheit am besten dienen (vgl. *Homann/Blome-Drees* 1992, 38f.). Die Rahmen- oder Wettbewerbsordnung bestimmt demnach das grundsätzliche Handeln der Unternehmen, was wiederum bedeutet, dass Unternehmen nicht ausschließlich nach moralischer Akzeptanz streben können, da ein solches Verhalten langfristig in den Ruin führen würde (vgl. *Homann/Blome-Drees* 1992, 135). Die Autoren sehen jedoch die Wahrscheinlichkeit einer defizitären Rahmenordnung, d.h. der Staat verliert zunehmend Steuerungskapazität

³⁴ Für einen ausführlicheren Überblick vgl. *Kreikebaum et al.* (1996 und 2001, 33ff.).

³⁵ Die theoretischen Grundlagen der *Homann*schen „*Theorie der Moral*“ stützen sich dabei auf die Vertrags- und Property-Rights-Theorie (vgl. *Homann* 1989a). *Homann* (z.B. 2005) kritisiert die philosophische Ethik, die in Kantianischer Tradition versucht, moralische Regeln von Handlungen durch eine höherstufige Normativität zu begründen und als Konsequenz daraus die „Implementierungsfrage“ (wie befolgen Individuen Normen?) unter Wettbewerbsbedingungen vernachlässigt.

(vgl. Homann 2005, S. 7ff.). In diesem Fall fällt die ursprünglich an die Rahmenordnung delegierte Legitimationsverantwortung wieder an die Unternehmen zurück und sie haben zwei Handlungsmöglichkeiten (Homann/Blome-Drees 1994, 135f.): (1) Durch das Setzen von moralischen Standards in Form kollektiver Selbstbindung (Branchenkodizes) agieren sie als politische (Mit-)Gestalter. (2) Durch geeignete Wettbewerbsstrategien wie verstärkte Forschungs- und Entwicklungsanstrengungen für neue Produkte und Verfahren, die höheren moralischen Standards entsprechen, können sie versuchen, eine Win-win-Situation herbeizuführen. Gleichzeitig kann durch individuelle Selbstbindung (unternehmensinterne Verhaltenskodizes) langfristig eine positive Unternehmensreputation aufgebaut werden.

Steinmann und Kollegen sehen in der Unternehmensethik ein *situatives Korrektiv* (des Gewinnprinzips) in Konfliktsituationen.³⁶ Im Zentrum steht dabei der freie Konsens aller Beteiligten zur praktischen Begründung von Normen und Erreichen des so genannten „Friedensziels“ durch einen kritischen Dialogprozess.³⁷ Der Ansatz basiert auf einem republikanischen Grundverständnis. In Abgrenzung zu Homann betont Scherer (2003, 203ff.) nochmals den „Friedensvorbehalt“ und die Verpflichtung der Unternehmen, nicht nur aus rein ökonomischem Kalkül heraus politisch aktiv zu werden, sondern gleichzeitig aus einer moralische Verpflichtung zur Sicherung des sozialen (Welt-)Friedens.³⁸

Der Ansatz der *Integrativen Wirtschaftsethik von Ulrich* (2000, 2001) sieht im Unterschied zu Steinmann in der Ethik nicht nur ein Korrektiv des Gewinnprinzips bei Marktversagen. Ulrich kritisiert dagegen das Gewinnprinzip, den ökonomischen Rationalitätsbegriff und die nicht normativ-kritische Rekonstruktion von funktionalen Gesetzmäßigkeiten und Sachzwängen des marktwirtschaftlichen Wettbewerbs (z.B. am Ansatz von Homann). Sein integrativer Ansatz zielt darauf ab, das unternehmerische Erfolgsstreben von vornherein auf eine tragfähige normative Geschäftsgrund-

³⁶ Vgl. z.B. Steinmann/Oppenrieder (1985), Steinmann/Löhr (1995), Steinmann/Scherer (2000) und Scherer (2003).

³⁷ Das Friedensziel drückt sich in der Versöhnung der Freiheit des Einzelnen mit der Einheit der Gesellschaft aus (vgl. Steinmann/Löhr 1995, 144).

³⁸ Homann (2004, 14) kritisiert an der Position von Scherer das dualistische Kategoriensystem mit seiner programmatischen Begründung der Moral, da diese Sichtweise die Unternehmen zu Gegnern mache und wiederum das Implementierungsproblem (wie können Unternehmen dazu bewegt werden, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen?) nicht gelöst wird.

lage (Legitimationsbasis) zu stellen. Das Gewinnprinzip wird durch eine multidimensionale Zielfunktion ersetzt, welche die Interessen verschiedener Anspruchsgruppen am Unternehmen durch einen Dialogprozess vereint. Ulrich fordert dementsprechend ein Primat der Ethik vor der Ökonomik. Den Stakeholdern sollen hinreichend wirksame Grundrechte (Anhörungs-, Informations-, Mitsprache-, Klage- und Entschädigungsrechte) gewährt werden, so dass sie selbst jederzeit die Initiative ergreifen können, um ihre legitimen Ansprüche in den unternehmungspolitischen Willensprozess einzubringen. Der praktische Prozess der Normenfindung basiert dabei auf der dialogischen Diskursethik der Frankfurter Schule bzw. den Diskursregeln nach Habermas.

Schließlich ist die „*Governanceethik*“ von *Wieland* (1993, 1999, 2004) zu nennen. *Wieland* (2004) ist der Meinung, dass eine Wirtschafts- und Unternehmensethik nur aus einer theoretischen Neuformierung als interdisziplinäres Forschungsprogramm entstehen kann, da weder ökonomische Theorie noch philosophische Ethik in der Lage sind, moralische Fragestellungen mit der theorieeigenen Methodik und unter der Berücksichtigung der Erkenntnisse der jeweils anderen Disziplin zu beantworten.³⁹ Der Gegenstandsbereich der „*Governanceethik*“ sind moralische Ressourcen, Regeln, Werte und Kommunikation sowie der Vergleich alternativer „*Governancestrukturen*“. Unter „*Governancestrukturen*“ versteht *Wieland* formale und informale Ordnungen zur Steuerung von Abläufen in einem System oder einer Organisation. Im Mittelpunkt seines Ansatzes steht die Erhöhung der Kooperationsfähigkeit der Unternehmen, um den Herausforderungen der Globalisierung und dem damit einhergehenden Steuerungsdefizit nationalstaatlicher Politik beizukommen. Als konkrete Hilfestellung für die Unternehmenspraxis entwickelt *Wieland* so genannte „*Governancemechanismen*“ („*Ethikmanagementsystem*“), die zum Beispiel in Form von Verhaltensstandards, einem Ethikkomitee und einem Ethikbeauftragtem wirksam werden. Diese Mechanismen dienen der Selbstbeschreibung und -bindung und dem Aufbau von Reputation, was gleichzeitig ein Signal für potentielle Kooperationspartner bedeutet. Wie *Homann* weist *Wieland* dem Unternehmen eine politische und eine ökonomische Rolle zu. Er ist jedoch im Gegensatz zu *Homann* der Ansicht, dass es moralische Anreize gibt, die nicht auf ökonomische

³⁹ *Wielands* „*Governanceethik*“ lehnt sich eng an die Neue Institutionen- und Organisationsökonomik nach *Williamson* (1985) an (vgl. *Wieland* 2005, 258).

mische Anreize zurückgeführt werden können (vgl. z.B. Wieland 2005, 252).⁴⁰

Auf die Bedeutung von CSR für die Unternehmenspraxis wird im folgenden Abschnitt bei der Betrachtung der Schnittstellen zwischen CG und CSR näher eingegangen.

4. Integrative Betrachtung von Corporate Governance und Corporate Social Responsibility

Es sei noch einmal daran erinnert, dass es in diesem Beitrag darum geht, auf der Basis der theoretischen Ansätze zu CG und CSR Überlegungen über eine „gute“ CG anzustellen. Hierzu soll eine integrative Betrachtung der Forschungsstränge dienen. Es gibt bisher wenige wissenschaftliche Arbeiten, die sich intensiv mit einer Integration von CG und CSR bzw. Unternehmensethik auseinandersetzen.⁴¹ Die meisten Arbeiten analysieren lediglich Teilaspekte bzw. Schnittstellen. In den nächsten Abschnitten werden einige empirische und theoretische Schnittstellen beleuchtet.

⁴⁰ Eine detaillierte Darstellung der einzelnen Ansätze würde den Rahmen dieses Beitrages sprengen, es sei lediglich auf die teilweise sehr kontrovers geführten Diskussionen hinsichtlich verschiedener Grundannahmen hingewiesen. Steinmann/Löhr (1995, 144) und Steinmann/Oppenrieder (1987, 500f.) grenzen ihr Konzept der praktischen Begründung von Normen im Dialogprozess von der Perspektive der US-amerikanischen CSR-Forschung ab, da sie in diesem Konzept ein Verbleiben in „monologischen Gesprächssituationen“ sehen. Homann/Blome-Drees (1992, 176ff.) kritisieren an der CSR- bzw. Business-Ethics-Forschung wiederum das ordnungstheoretische Defizit beider Richtungen bzw. die fehlende Trennung zwischen Ordnungs- und Handlungsethik (vgl. auch Homann 2005). Die globale Forderung nach individueller Unternehmensverantwortung ist wirkungslos, so lange sie nicht mit konkreten Angaben zur Umsetzung verbunden ist. Diese Kritik richten sie gleichermaßen an Steinmann/Löhr und indirekt auch an Ulrich. So wird laut Homann keine Antwort auf die Frage gegeben, wie viel Beschränkung des Gewinnprinzips ein Unternehmen im Konfliktfall auf sich nehmen kann, ohne die eigene Existenz zu gefährden. Zur kritischen Auseinandersetzung mit dem Ansatz von Homann siehe z.B. Scherer (2003, 386f.).

⁴¹ Ansätze, die sich auf der Schnittstelle zwischen CG und CSR bewegen, laufen daher grundsätzlich Gefahr, von der einen oder anderen Seite aufgrund ihres fehlenden „ethisch-normativen Kerns“ oder ungenügenden „formal-methodischen“ Vorgehens und einer zu starken „ad-hoc-Argumentation“ kritisiert zu werden.

4.1. Empirische Schnittstellen

Die Popularität der Diskussion um CSR wird wiederholt auf folgende Einflussfaktoren zurückgeführt: Globalisierung, Unternehmens- und Umwelt-skandale, Umbau und teilweise Abbau des Sozialstaates und fehlende ordnungspolitische Rahmenbedingungen (vgl. z.B. Carroll 1996). Ähnliche Einflussfaktoren werden in Zusammenhang mit der Forderung nach einer effizienten und transparenten Unternehmensführung im Rahmen der CG-Debatte genannt (vgl. z.B. v. Werder 2003, 5).

Eine weitere Parallele ist in dem Aufkommen diverser Standards und Initiativen zu sehen: So befasste sich z.B. 2001 eine Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages mit der „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“. In etwa zeitgleich wurde von der damaligen Justizministerin die „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ eingesetzt. Auch die Gründung von Netzwerken und partnerschaftlichen Organisationen zur Förderung des Dialogs nahm auf beiden Gebieten eine parallele Entwicklung. So existierte zum Beispiel seit 1995 das European Corporate Governance Network mit Sitz in Brüssel. Zwei Jahre später wurde das European Business Ethics Network (EBEN) in Brüssel zur Förderung des interkulturellen Dialogs über Fragen der Wirtschafts- und Unternehmensethik gegründet. Im deutschsprachigen Raum entstand 1993 das *Deutsche Netzwerk für Wirtschaftsethik* als Mittler zwischen Praxis und Wissenschaft. Die bekannteste supranationale Initiative bildet der UN Global Compact, der 2000 auf Betreiben von Kofi Annan in New York gegründet wurde. Die Teilnehmer bekennen sich freiwillig zur Einhaltung von zehn Prinzipien; diese leiten sich aus Menschenrechten, Arbeitsnormen und Umweltstandards ab. Eine Brücke zur CG wird unter anderem durch das zehnte Prinzip der Korruptionsbekämpfung geschlagen.

Eine weitere Schnittstelle zwischen CG und CSR bildet die Bedeutung des Kapitalmarktes. Während die Bedeutung des Kapitalmarktes für die CG-Debatte unbestritten ist, beginnt der Markt für das so genannte „Social Responsible Investment“ erst langsam zu wachsen. In den USA wuchs das Fondsvolumen für SRI von 12 Mrd. Dollar im Jahre 1995 auf 178,7 Mrd. im Jahre 2005; ebenso wuchs die Anzahl der Fonds von 55 auf 201 (vgl. Social Responsible Investment Forum 2005, 4). Laut einer imug-Umfrage stieg die Anzahl nachhaltiger Investmentfonds in Deutschland zwischen 1999 und Mai 2003 von 20 auf über 70 mit einem Fondsvolumen in Höhe von 500 Mill. Euro (1999) auf über 2,1 Mrd. Euro (Mai 2003) (vgl. imug 2003). Der Zuwachs

so genannter „Nachhaltigkeitsindizes“ wie der Dow Jones Sustainability Index (DJSI), der Financial Times for Good (FTSE4Good), der Naturaktienindex (NAI) und die Domini Social Index Serie bildet den Trend zu SRI ab.

Ähnlich wie in der CG-Forschung gibt es eine Reihe von Studien, die den Zusammenhang zwischen CSR-Maßnahmen und der Unternehmensperformance untersuchen.⁴² Häufig ist zu lesen, dass Nachhaltigkeitsindizes wie der DJSI einen entsprechenden Benchmarkindex „outperformen“ (vgl. z.B. Reents 2005). Allerdings ist diese Darstellung unter Experten u.a. wegen der Rückrechnung des DJSI nicht unumstritten. In einer Metastudie werteten Margolis und Walsh insgesamt 95 empirische Studien zwischen 1972 und 2000 zum Zusammenhang zwischen CSR und Unternehmensperformance aus (vgl. ebenda 2001). Die überwiegende Mehrheit der Studien zeigte einen positiven Zusammenhang. Allerdings wurden große methodische und theoretische Probleme festgestellt, so wurde die Unternehmensperformance in den 95 Studien mit 70 unterschiedlichen Maßen gemessen.

Die Ergebnisse zeigen wiederum eine Parallele zur CG-Erfolgsforschung. Wie in Abschnitt 2.3 gezeigt, ist auch dort der Zusammenhang nicht eindeutig.

Schließlich existieren Studien, die den Zusammenhang zwischen der CG und der Nutzung von ethischen Verhaltenskodizes oder dem Spendenaufkommen untersuchen. So stellte Bennett (1998) fest, dass das Spendenaufkommen von Unternehmensseite im stakeholderorientierten Europa geringer ist als in den shareholderorientierten USA. Langlois und Schlegelmilch (1990) stellten zusätzlich in ihrer Studie fest, dass europäische Unternehmen in geringerer Anzahl über ethische Verhaltenskodizes verfügen als amerikanische Unternehmen. Zu ähnlichen Ergebnissen gelangten Maignan und Ralston (2002) bei einer Analyse der Internetseiten europäischer und amerikanischer Unternehmen. Grundsätzlich sind derartige Studien jedoch mit Vorsicht zu interpretieren, da insbesondere kulturelle und historische Einflussfaktoren und damit die länderspezifischen Rahmenbedingungen berücksichtigt werden müssen.

⁴² Beispiele von Studien zum Zusammenhang zwischen CSR und Unternehmensperformance sind Cochran/Wood 1984; McWilliams/Siegel (2000); Preston./O'Bannon (1997) und Roman/Hayibor/Agle (1999). In weiteren Studien wurde das Kaufverhalten von Konsumenten in Bezug auf Produkte mit ethischen Charakteristika untersucht (vgl. z.B. Roberts 1996; Folkes/Kamiens 1999) bzw. der mögliche Aufpreis den Konsumenten bereit sind, für diese Charakteristika zu zahlen (z.B. Auger et al. 2003, 2004).

4.2 Theoretische Schnittstellen

Der Ansatzpunkt für eine theoretische Schnittstelle zwischen beiden Forschungsrichtungen ist in der Kritik an der P-A-Theorie zu suchen bzw. der Debatte zwischen Shareholder- versus Stakeholder-Ansatz.⁴³

Grundsätzlich ist zu dieser Debatte zu konstatieren, dass es kaum Vertreter der einen oder anderen Seite gibt, die kategorisch eine Extremposition vertreten (vgl. Dunfee 1999, 4). Betrachten wir zunächst die ökonomische Literatur:

Wie bereits geschildert, wird auch unter Ökonomen nicht mehr bestritten, dass eine CG, die strikt auf den Shareholder-Value fokussiert ist, zu kurz greift. Es wurde gezeigt, dass durch die Unvollständigkeit von Verträgen nicht nur Eigentümer spezifische Investitionen tätigen, sondern auch andere Stakeholdergruppen Risiken ausgesetzt sind. So droht Lieferanten im Insolvenzfall ein Forderungsausfall. Kommunen müssen öffentliche Ausgaben wegen Steuerausfällen kürzen, Arbeitnehmer finden keinen neuen Arbeitsplatz, bei dem ihr unternehmensspezifisches Wissen gleichermaßen entlohnt wird (vgl. v. Werder 2003, 9). Tirole folgert daraus:

„Managerial decisions do impact investors, but they also exert externalities on a number of ‘natural stakeholders’ who have an innate relationship with the firm: employees, customers, suppliers, communities, where the firm’s plants are located, potential pollutees and so forth. ... The provision of managerial incentives and the design of a control structure must account for their impact of the utilities of all stakeholders (natural stakeholder and investors) ...” (Tirole 2001, 3f.)

Leider gibt es bisher kein formal-analytisches Modell, das die Konsequenzen verschiedener Zuordnungen von Entscheidungs- und Einflussrechten für alle Stakeholder mit seinen Auswirkungen auf die Qualität von Entscheidungen abbildet. Die Ermittlung der optimalen CG wäre dann nur eine Rechenaufgabe (vgl. Schmidt/Weiß 2003, 120). Auch empirische Studien zeigen keine eindeutigen Befunde. Es bleibt dementsprechend bei der Vermutung, dass ein pluralistisches CG-System zu hohen Abstimmungskosten und Entscheidungsverzögerungen führen könnte und daher ein auf die Shareholder ausgerichtetes System den höchsten gesamtwirtschaftlichen Nutzen erbringt. Es kann somit resümiert werden: Die ökonomische Theorie erkennt an, dass es

⁴³ Eine interessante Debatte zum Thema Shareholder- versus Stakeholder-Sicht führen Sundaram/Inkpen (2004, 2004a) und Freeman/Wicks/Parmar (2004).

legitime Ansprüche auf Entscheidungs- und Kontrollrechte im Unternehmen gibt, eine letztendliche Aussage über die Gestaltung ist jedoch nicht möglich.

Schmidt und Weiß (2003, 112) versuchen, sich dem Problem mit einer rein ökonomischen Argumentation zu nähern. Sie formulieren folgende Anforderungen an eine „gute“ Corporate Governance: (1) Macht und Einfluss sollte denjenigen zukommen, die möglichst viel zur Entstehung des (langfristigen) ökonomischen Wertes beitragen. (2) Ökonomische Werte dürfen durch Entscheidungskonflikte nicht zerstört werden. (3) Bei der Verteilung der zu schaffenden Werte sollte berücksichtigt werden, dass weiterhin die Ressourcen so eingebracht werden, dass ein maximaler verteilter Wert entsteht. Da die anderen Stakeholder stärker als Shareholder an einer stetigen Entwicklung und stetigem Wachstum des Unternehmens interessiert sind, kann es zu Interessenkonflikten kommen. Damit andere Stakeholder nicht vor Investitionen in das, bzw. der Partizipation am Unternehmen zurückschrecken, schlagen Schmidt und Weiß Einflussrechte für die Wahrung ihrer Interessen vor. Sie interpretieren die CG als relationalen gedanklichen Verfassungsvertrag zwischen allen Stakeholdern (inklusive Shareholdern). Einzelnen Stakeholdern werden durch diesen Vertrag gewisse Rechte eingeräumt (Informations- und Vetorechte). Die Grundstruktur des CG-Systems, also die Ausrichtung auf den Shareholder-Value bleibt jedoch erhalten. Es werden lediglich zusätzliche Anreize für andere Anspruchsgruppen neben den Eigentümern gesetzt.

Osterloh und Frey (2005) verfolgen ebenfalls eine Begründung auf ökonomischer Basis, bauen jedoch auf der Theorie der Teamproduktion auf und nutzen empirische Erkenntnisse der psychologisch-ökonomischen Theorie bzw. der verhaltenswissenschaftlichen Managementtheorie. Die so genannte „Legitimationsfrage“, also die Frage nach der Legitimation der Interessen, die durch die Unternehmung berücksichtigt werden sollen, wird ökonomisch durch transaktionsspezifische Investitionen begründet. Der Ansatz unterscheidet sich von der Theorie der Teamproduktion in Bezug auf die Gestaltung der formalen Entscheidungsstruktur („Organisationsfrage“). So plädieren Osterloh und Frey (2005, 14) zum Beispiel dafür, dass der Aufsichtsrat nicht nur von Aktionären gewählt wird, sondern auch von Arbeitnehmern im Verhältnis des Finanzkapitals zum unternehmensspezifischen Humankapital. Zusätzlich sollte der Aufsichtsrat neben einer Mediatoren- auch eine Berater- und Kontrollfunktion innehaben.

Osterloh und Frey stützen sich bei ihren Ausführungen auf Erkenntnisse der experimentellen verhaltenswissenschaftlichen Forschung. In ähnlicher Weise hat bereits Noreen 1988 argumentiert, indem er ethische Normen zur

Reduzierung der „agency costs“ vorschlug. Aus seiner Sicht kommt dem Management eine entscheidende Rolle für den Aufbau einer Unternehmenskultur zu, die ethische Werte vermittelt und damit durch die Bildung von Vertrauen Unsicherheit reduziert.

Die Bedeutung von ethischen Normen und moralischen Sanktionen zur Lösung von CG-Problemen steht auch bei dem Beitrag von Mackenzie (2004) im Mittelpunkt. Er stützt sich ebenfalls auf Erkenntnisse der experimentellen Forschung. Zusätzlich nutzt er für seine Argumentation die Erkenntnisse der evolutionären Spieltheorie (vgl. Axelrod 1984) und der viel versprechenden Theorie der sozialen Normen von Coleman (2003). Anhand der Spieltheorie kann gezeigt werden, wie durch Normen ein kooperatives, kollektiv nutzenmaximierendes Ergebnis erzielt werden kann, dass ohne das Vorhandensein von Normen nicht realisiert worden wäre, da die Individuen ihr unkooperatives individuell-rationales Eigeninteresse verfolgt hätten. Aus Sicht der Theorie der sozialen Normen stellen Normen soziales Kapital dar, da sie die Wahrscheinlichkeit für ein „socially efficient outcome“ erhöhen (vgl. Coleman 2003, 153).

Auch im Strategischen Management sind Schnittstellen zu verzeichnen. Traditionell hat das Strategische Management zwar industrieökonomische Wurzeln, die Herleitung und die Empfehlungen sind jedoch weniger theorie-lastig und stärker anwendungsbezogen. In ihrem 2003 in deutscher Sprache erschienen Aufsatz „Wohltätigkeit als Wettbewerbsvorteil“ formulieren Porter und Kramer verschiedene Bedingungen für „Strategische Wohltätigkeit“. Auch sie argumentieren ökonomisch, indem sie strikt für CSR-Maßnahmen plädieren, die das Unternehmensumfeld und damit den Wettbewerbsvorteil des Unternehmens stärken und gleichzeitig einen Mehrwert für die Gesellschaft erbringen, indem die spezifischen Kernkompetenzen des Unternehmens eingesetzt werden. Die Autoren betonen die Bedeutung von strategischen Partnerschaften. Einerseits sollen sich Unternehmen starke Partner aus dem Dritten Sektor suchen, andererseits sollen andere Unternehmen zur Kooperation bewegt werden, um Trittbrettfahrer fern zu halten. Durch ihre Forderung, CSR auf höchster Ebene in den strategischen Entscheidungsprozess zu integrieren, ist ihr Ansatz auch für Überlegungen zu einer „guten“ CG relevant.

Ein anderer Ansatzpunkt findet sich in der Arbeit von Mitchell, Agle und Wood (1997) und ihrem Modell der Stakeholder-Analyse. Im Mittelpunkt steht die „salience“ eines Stakeholders. Sie beschreibt den „... degree to which managers give priority to competing stakeholder claims“ (Mitchell et

al. 1997, 854). Um diesen Grad zu bestimmen, entwickeln die Autoren eine Typologie, die auf normativen Annahmen über die legitime Bedeutung der Stakeholder beruht. Durch die Ausprägung der Attribute Macht, Legitimität und Dringlichkeit werden die Stakeholder in drei Klassen unterteilt: „latent“, „expectant“ und „definitive“. Durch die Anzahl der Attribute und die Kombination mit den Klassen ergeben sich schließlich unterschiedliche Stakeholdertypen. Derartige Typologien sind jedoch nicht unumstritten, da sich grundsätzlich die Frage stellt, nach welchen Kriterien die Legitimität der Stakeholder bestimmt werden soll. Mitchell, Agle und Wood versuchen, mit ihrem Modell eine Brücke zwischen moralischer und auf Macht basierender Legitimität zu schaffen (vgl. ebenda 1997, 862) und verbinden daher moralphilosophische Ansätze mit dem Strategischen Management.⁴⁴ Managern wird damit ein Hilfsmittel zur Stakeholderanalyse gegeben, die wiederum für die Verteilung von Kontroll-, Entscheidungs- und/oder Vetorechte sowie die Gestaltung von Dialogprozessen im CG-System Anhaltspunkte liefert.

Eine weitere theoretische Schnittstelle bildet die bereits im Überblick in Abschnitt 3.2 dargestellte „Integrative Social Contract Theory“ von Dunfee (1999). Er ist der Meinung, dass Manager ihren Pflichten gegenüber den Shareholdern gerecht werden, wenn

„... they accurately read signs indicating the presence of significant moral preferences within capital, consumer, and labor markets relevant to the firm. Managers have a further obligation, based in a social contract, to act consistently with mandatory marketplace morality and manifest universal norms.“ (Dunfee 1999, 28)

Aus der deutschen Wirtschafts- und Unternehmensethik können diverse Ansatzpunkte für die Schnittstelle zwischen CSR und CG abgeleitet werden. Die Zuweisung von gesellschaftlicher Verantwortung an die Unternehmen ist unstrittig (auch wenn sie sehr unterschiedlich begründet wird). So wird von allen genannten Vertretern die Rolle der Unternehmen als politischer Akteur sowie die Bedeutung der individuellen Selbstbindung in Form von (überprüf-baren) Verhaltenskodizes betont. Darüber lässt sich aus den Arbeiten von Ulrich und Steinmann und Kollegen die Empfehlung zum Stakeholder-Dialog ableiten. Schließlich gibt Wieland mit seinem „Ethikmanagementsystem“ konkrete Hinweise für „Governancestrukturen und -mechanismen“ in Unternehmen (vgl. Wieland 2002). Wieland (2005, 77) ist der Meinung, dass

⁴⁴Zum Problem der Legitimität von Stakeholdern vgl. Phillips (2003, 120ff.).

„...only a comprehensive and integrative understanding of corporate governance is capable of providing a link between questions of business and corporate ethics, and strategic and operative management of firms.”

Und er bemerkt zutreffend, dass auch sehr gute formale CG-Systeme nicht vor Unternehmensskandalen schützen wie an den Fällen von Enron und WorldCom deutlich wurde. Leider kann ähnliches für ethische Verhaltenskodizes behauptet werden. Enron verfügte über einen der höchst gelobten Ethikcodes und erhielt sogar Preise für seine CSR-Errungenschaften (vgl. Rudolph 2005, 18). Es ist daher zu vermuten, dass ethische Checklisten nicht zu dem gewünschten Erfolg führen, wenn die entsprechende Unternehmenskultur auf höchster Ebene nicht gelebt wird.

Der letzte Ansatz von Becker (2004), der vorgestellt wird, ist besonders durch die Berücksichtigung verschiedener „governance mechanisms“ von Interesse. Becker (2004) geht eklektisch vor, indem er sich auf die Erkenntnisse verschiedener Theorien stützt. Aus seiner Sicht müssen für eine „integrative theory of economic governance“ zwei Aspekte in die Analyse einbezogen werden: Einerseits müssen mehr Dimensionen und andererseits mehr „governance mechanisms“ berücksichtigt werden. Neben den vor allen in der ökonomischen Analyse vorrangig behandelten Dimensionen Kosten, Risiko und Verfügungsrechte (gesetzliche Dimension) sollten unter anderem Wissen, Stakeholder-Wahrnehmung und Unternehmensethik als weitere Dimensionen bzw. Analyseeinheiten einer CG-Betrachtung hinzugefügt werden. Die traditionellen Governance-Mechanismen sind Autorität, Preismechanismus und Verträge. Diese Mechanismen sollten laut Becker um (1) psychologische Verträge („relational governance“), (2) Reputation, (3) Aufbau einer „Makrokultur“ und (4) glaubhafte Zusicherungen durch einen Pfand ergänzt werden. Psychologische oder relationale Verträge wirken sozial bindend und entstehen bei wiederholter Interaktion durch eine emotionale Loyalität (vgl. Becker 2004, 228). Eine Makrokultur erleichtert die Kommunikation zwischen unabhängigen Akteuren, da Wissen, Annahmen und Werte geteilt werden. Das Anreizproblem kann bei relationalen Verträgen durch intrinsische Motivation gelöst werden. Die einzelnen Governance-Mechanismen wirken je nach Dimension unterschiedlich. Reputation beeinflusst zum Beispiel besonders stark die Wahrnehmung durch Kunden („stakeholder perception“). Becker gibt keine konkreten Hinweise zur Ausgestaltung der CG-Struktur in der Praxis. Er selbst sieht in seinem Ansatz jedoch eine erste Grundlage für weitere Forschungsarbeiten.

5. Balancierter Ansatz von Corporate Governance und Corporate Social Responsibility

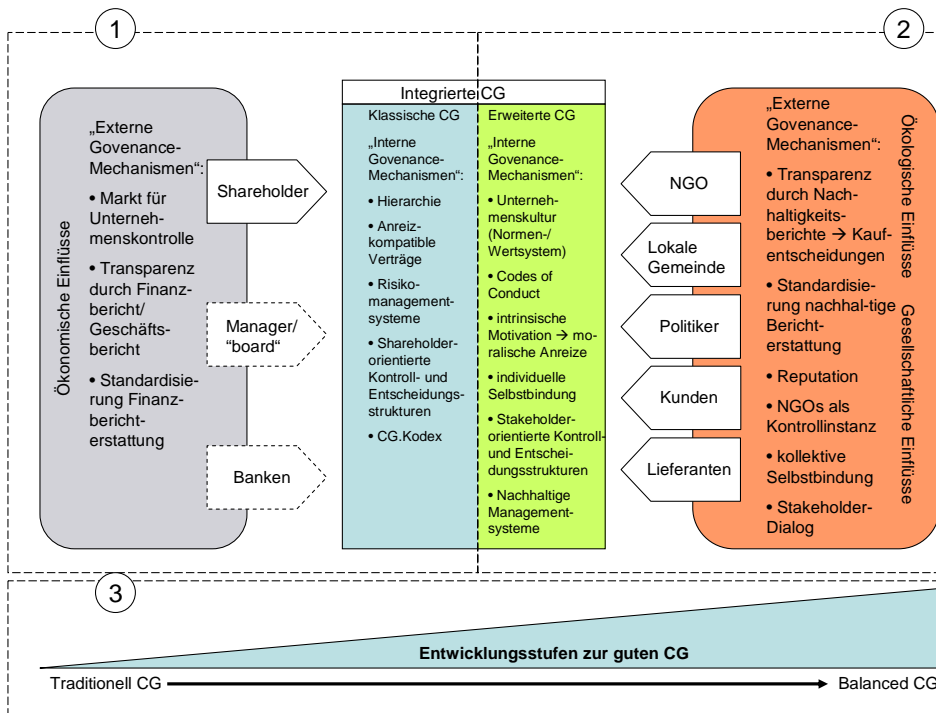
Die bisherigen Erörterungen haben gezeigt, dass die Forschung zu einer Integration von CG und CSR noch ganz am Anfang stehen. Es existieren zwar einige interessante Ansätze, doch lassen sich wenig konkrete praktische Handlungsempfehlungen ableiten. Im Zentrum der Definition einer „guten CG“, also einer CG, die Aspekten der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen Rechnung trägt, steht die Frage, welche Folgen die Berücksichtigung von diversen Stakeholdern und das Ziel einer nachhaltigen Unternehmensperformance für interne und externe Anreiz-, Kontroll- und Sanktionsmechanismen („governance mechanisms“) hat.

Das Problem, was sich hinter dieser Fragestellung verbirgt, ist außerordentlich komplex. Die P-A-Theorie hat, wie kaum eine Forschungsrichtung vor ihr, die Unternehmenspraxis durch ihre Erkenntnisse beeinflusst. Trotzdem sind die Folgerungen z.B. in Bezug auf anreizkompatible Verträge und die optimale Besetzung des Aufsichtsrates bzw. des „board“ umstritten. Als Ergebnis des Beitrages kann daher nur ein Vorschlag zu einem ausbalancierten Verständnis von CG gegeben werden sowie weitere vorrangig empirische Forschungsanstrengungen auf dem Gebiet zusätzlicher Governance-Mechanismen gefordert werden. Eine so verstandene „gute“ CG ist daher weit definiert und drückt die Gesamtheit der Sachverhalte, der institutionellen Gegebenheiten und der Governance-Mechanismen aus, die bestimmen, wie in Unternehmen wichtige Entscheidungen getroffen werden und wie Leitung und Kontrolle ausgeübt werden (vgl. Schmidt 1997, 2). Dabei werden neben den Shareholderinteressen auch andere Interessen berücksichtigt. Da durch die traditionelle CG vorrangig die Transparenz gegenüber Shareholdern und Investoren erhöht werden sollte, wird bei der weiten CG-Definition diese Forderung nach mehr Transparenz gegenüber anderen Stakeholdern ausgeweitet. Nur so können Informationsasymmetrien abgebaut werden und entsprechende externe Sanktionsmechanismen wie Kaufentscheidungen, „signalling“ durch reputationswirksame Boykottmaßnahmen oder nachhaltige Investitionsentscheidungen verwirklicht werden. Ob eine Standardisierung bestimmter Werthaltungen bzw. ein CSR-Maßnahmenkatalog für Unternehmen sinnvoll sind, lässt sich vor dem Hintergrund kultureller Unterschiede und weltweit unterschiedlicher Rahmenbedingungen bezweifeln. Flexibel gehaltene Standards können dagegen dazu beitragen, Transaktionskosten bei der Informationsbeschaffung zu senken und sind daher zu begrüßen. Welche

Wirkung eine geteilte Kontroll- und Entscheidungsstruktur auf die Qualität von Entscheidungen hinsichtlich einer nachhaltigen Entwicklung hat, ist unklar. Hier bedarf es weiterer Forschungsanstrengungen. Dagegen sollte der Stakeholder-Dialog ein fester Bestandteil einer guten CG sein.

Die Abbildung setzt sich aus drei Bestandteilen zusammen. Im ersten rechten Teil sind die traditionellen Stakeholder und Governance-Mechanismen aufgeführt. Der linke zweite zeigt die Ausdehnung der CG auf weitere Aspekte wie ökologische und gesellschaftliche Einflüsse sowie die Berücksichtigung weiterer Stakeholder und Governance-Mechanismen. Der dritte Teil stellt schließlich die Entwicklungsstufen eines Unternehmens zu einer „guten CG“ dar. Eine gute CG ist damit gewährleistet, je mehr Elemente des zweiten rechten Teils der Abbildung berücksichtigt werden.

Abbildung 2: Balancierter Ansatz von Corporate Governance und Corporate Social Responsibility



Quelle: eigene Darstellung

6. Zusammenfassung

(1) Es liegt im Interesse der Unternehmen und ihrer Shareholder, nachhaltige Kooperationsgewinne zu realisieren. Um dies zu ermöglichen, müssen Manager nicht nur Gewinne maximieren, sondern auch in die langfristigen Bedingungen der Gewinnerzielung und damit das (Wettbewerbs-)Umfeld investieren (vgl. Porter/Kramer 2002). Vor dem Hintergrund der Globalisierung müssen Unternehmen zu einer verlässlichen sozialen Ordnung für die Weltgesellschaft beitragen (vgl. Homann 2004, 9) und damit ihrer Rolle im Gesellschaftsvertrag nachkommen.

(2) „Gute“ CG fördert den langfristigen Unternehmenserfolg und die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens. Die Globalisierung und der nachlassende Einfluss des Staates – sei es aus finanziellen oder machtpolitischen Gründen – stellen neue und vor allem situations- und umfeldbedingte Anforderungen an die CG. Gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens ist ein integraler Bestandteil „guter“ CG. „Gute“ CG bedeutet daher ein ausbalanciertes Verhältnis zwischen verschiedenen Stakeholdern und klassischen und erweiterten CG-Mechanismen.

(3) Ein CG-System greift zu kurz, das seine Betrachtung nur auf das Verhältnis zwischen Shareholdern und Manager begrenzt. In der Analyse müssen demnach multiple Interaktionsbeziehungen und die Wirkung von Anreizen auf die kollektive Entscheidungsfindung stärker in den Mittelpunkt rücken. Die verschiedenen Stakeholder eines Unternehmens haben grundsätzlich ein übereinstimmendes Interesse an einem nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Teilweise kann es jedoch zu negativen externen Effekten durch die Unternehmenstätigkeit kommen oder einzelne Stakeholder können konträre gruppenspezifische Interessen verfolgen (vgl. v. Werder 2003, 10). Die Kooperations-, Anpassungs-, Reaktionsgeschwindigkeit des Unternehmens und die Integration von CSR/CC in die Unternehmensstrategie hängen von seiner CG ab.

(4) Die Befolgung des Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) ist ein wichtiger Schritt, um eine „gute“ CG zu gewährleisten. Der DCGK konzentriert sich jedoch weitgehend auf die Beziehungen zwischen den Unternehmensorganen (Vorstand, Aufsichtsrat, Hauptversammlung und Wirtschaftsprüfer) und gibt daher keine Handlungsempfehlungen gegenüber anderen Stakeholdern des Unternehmens. Daher ist zu überlegen, inwieweit der DCGK Verpflichtungen zu mehr Informationstransparenz auch anderen wichtigen Stakeholdern gegenüber beinhalten sollte. Da das Aufstellen und

die Kontrolle von Verhaltenskodizes zumindest kurzfristig Kosten verursacht, könnten verantwortungsbewusste gegenüber unverantwortlichen Unternehmen benachteiligt werden.

(5) Eine eingehende Betrachtung der Gestaltung der internen Kontrollmechanismen hätte den Rahmen des Beitrages gesprengt. Grundsätzlich sollten jedoch neben den in der traditionellen P-A-Theorie betrachteten Mechanismen wie Autorität, Preismechanismus, Verträge und monetäre Anreize auch weitere Kontrollmechanismen Berücksichtigung finden. Dazu gehören die Bedeutung von psychologischen Verträgen („relational governance“), intrinsische Motivation und damit die Berücksichtigung verhaltenstheoretischer Erkenntnisse, die bereits angesprochenen Möglichkeiten der freiwilligen und kollektiven Selbstbindung, der Stakeholder-Dialog und die Kooperation mit verschiedenen Stakeholdern und anderen Unternehmen.

(6) Grundsätzlich besteht noch erheblicher Forschungsbedarf in Bezug auf die Fragestellung, wie ethische Normen und emotionale verhaltenswissenschaftliche Faktoren als Governance- und Sanktionsmechanismus wirken und damit monetäre Anreize ergänzen oder ersetzen.

(7) Am Ende bleibt zunächst die für den wissenschaftlichen Diskurs wenig hilfreiche Erkenntnis, dass Ethik, CSR und CG Konzepte sind, die

“... need to be adopted, taken in, raised and nurtured by businesses. ... they’re a critical part of the core of business. They must grow from within the business, rather than being defined from the outside and than transplanted onto a business.” (Rudolph 2005, 19)

Literaturverzeichnis

- Addison, J. T., Schnabel, C., Wagner, J. (2004): The Course of Research into the Economic Consequences of German Work Councils, in: British Journal of Industrial Relations, Vol. 42 (2), S. 255-281
- Aguilera, R. V., Jackson, G. (2003): The Cross-national Diversity of Corporate Governance: Dimensions and Determinants, in: Academy of Management Review, Vol. 28 (3), S. 447-465
- Auger, P., Burke, P., Devinney, T. M., Louviere, J. (2003): What Will Consumers Pay for Social Product Features?, in: Journal of Business Ethics, Vol. 42 (3), S. 281-304

- Axelrod, R. (1986): An Evolutionary Approach to Norms, in: *American Political Science Review*, Vol. 80 (4), S. 1095-1111
- Backhaus-Maul, H., Brühl, H. (2003): Bürgergesellschaft und Wirtschaft – zur neuen Rolle von Bürgern, Verwaltung und Unternehmen, in: Backhaus-Maul, H., Brühl, H. (Hrsg.): *Bürgergesellschaft und Wirtschaft – zur neuen Rolle von Unternehmen*, Deutsches Institut für Urbanistik, Berlin, S. 9-16
- Backhaus-Maul, H. (2004): Corporate Citizenship im deutschen Sozialstaat, in: *Aus Politik und Zeitgeschehen, Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament*, Vol. B14, S. 23-30
- Becker, M. C. (2004): Towards an Integrated Theory of Economic Governance, in: Wieland, J. (Hrsg.): *Governanceethik im Diskurs*, Marburg, S. 212-251
- Behrent, M., Wieland, J. (Hrsg.) (2003): *Corporate Citizenship und strategische Unternehmenskommunikation in der Praxis*, München
- Bennett, R. (1998): Corporate Philanthropy in France, Germany, and the U.K.: International Comparisons of Commercial Orientation Towards Giving in European Nations, in: *International Marketing Review*, Vol. 15 (6), S. 458-475
- Beschorner, T., Hollstein, B., König, M., Lee-Peuker, M.-Y., Schumann, O. J. (Hrsg.) (2005): *Wirtschafts- und Unternehmensethik: Rückblick – Ausblick – Perspektiven*. Mering.
- Blair, M. M. (1995): *Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance of the Twenty-First Century*, Washington, D.C.
- Blair, M. M. (2003): Shareholder Value, Corporate Governance, and Corporate Performance, in: Cornelius, P. K., Kogut, B. (Hrsg.): *Corporate Governance and Capital Flows in a Global World*, New York, Oxford. S. 53-82
- Blair, M. M., Stout, L. A. (1999): A Team Production Theory of Corporate Law, in: *Virginia Law Review*, Vol. 85 (2), S. 246-328
- Blair, M. M., Stout, L. A. (2000): Trust, Trustworthiness and the Behavioral Foundations of Corporate Law, in: *University of Pennsylvania Law Review*, Vol. 149 (6), S. 1735-1810
- Bowen, H. R. (1953): *Social Responsibilities of the Businessman*, New York
- Bürsch, M. (2003): Bürgergesellschaft und die Interessenslage von Unternehmen, in: Backhaus-Maul, H., Brühl, H. (Hrsg.): *Bürgergesellschaft und Wirtschaft – zur neuen Rolle von Unternehmen*, Deutsches Institut für Urbanistik, Berlin, S. 39-41
- Carroll, Archie B. (1979): A Three-dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance, in: *Academy of Management Review*, Vol. 4 (4), S. 497-505
- Carroll, A. B. (1996): *Business and Society – Ethics and Stakeholder Management*, Cincinnati, Ohio
- Carroll, A. B. (1999): Corporate Social Responsibility, in: *Business and Society*, Vol. 38 (3), S. 268-295

- Cochran, P. L., Wood, R. A. (1984): Corporate Social Responsibility and Financial Performance, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 27 (1), S. 42-56
- Coombes, M., Watson, P. (2000): *Global Investor Opinion Survey on Corporate Governance*, McKinsey & Company
- Coombes, M., Watson, P. (2002): *Global Investor Opinion Survey: Key Findings*. URL: [http://www.ifc.org/ifcext/cgf.nsf/AttachmentsByTitle/Survey_McKinsey_Investor_Oprion_Survey_2002/\\$FILE/Global+Investor+Opinion+Survey+2002.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/cgf.nsf/AttachmentsByTitle/Survey_McKinsey_Investor_Oprion_Survey_2002/$FILE/Global+Investor+Opinion+Survey+2002.pdf). Abrufdatum: 11.04.2006
- Crane, A., Matten, D. (2005): Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization, in: *Academy of Management Review*, Vol. 30 (1), S. 166-179
- Daily, C. M., Dalton, D. R., Cannella Jr., A. A. (2003): Corporate Governance: Decades of Dialogue and Data, in: *Academy of Management Review*, Vol. 28 (3), S. 371-382
- Davis, K. (1960): Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?, in: *California Management Review*, Vol. 2 (3), S. 70-76
- Davis, K. (1973): The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 16 (2), S. 312-323
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., Donaldson, L. (2003): Toward a Stewardship Theory of Management, in: *Academy of Management Review*, Vol. 22 (1), S. 20-47
- Dierkes, M. (1974): *Die Sozialbilanz. Ein gesellschaftsbezogenes Informations- und Rechnungssystem*, Frankfurt, New York
- Donaldson, L., Dunfee, T. W. (1994): Towards a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contract Theory, in: *Academy of Management Review*, Vol. 19 (2), S. 252-284
- Donaldson, L., Dunfee, T. W. (1999): *Ties that Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics*, Cambridge
- Donaldson, T., Preston, L. E. (1995): The Stakeholder Theory of Corporation - Concepts, Evidence, and Implications, in: *Academy of Management Review*, Vol. 20 (1), S. 65-91
- Dunfee, T. W. (1999): Corporate Governance in a Market with Morality, in: *Law and Contemporary Problems*, Vol. 62 (3), S. 129-157.
- Dunfee, T. W., Hess, D. (2000): The Legitimacy of Direct Corporate Humanitarian Investment, in: *Business Ethics Quarterly*, Vol. 10 (1), S. 95-109.
- Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestages (2002): *Bürgerschaftliches Engagement: Auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft*, Opladen
- Epstein, E. M. (1987): The Corporate Social Policy Process: Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility, and Corporate Social Responsiveness, in: *California Management Review*, Vol. 29 (3), S. 99-114

- Epstein, E. M. (1989): Business Ethics, Corporate Good Citizenship and the Corporate Social Policy Process: A View from the United States, in: Journal of Business Ethics, Vol. 8 (8), S. 583-595
- Folkes, V. S., Kamins, M. A. (1999): Effects of Information about Firms' Ethical and Unethical Actions on Consumers' Attitudes, in: Journal of Consumer Psychology, Vol. 8 (3), S. 243-259
- Freeman, R. E. (1984): Strategic Management – A Stakeholder Approach, Boston
- Freeman, R. E., Wicks, A. C., Parmar, B. (2004): Stakeholder Theory and "The Corporate Objective Revisited", in: Organization Science, Vol. 15 (3), S. 364-369
- Frick, B., Speckbacher, G., Wentges, P. (1999): Arbeitnehmermitbestimmung und moderne Theorie der Unternehmung. Zugleich einige Anmerkungen zum Aufsatz von Schmid und Seger, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Vol. 69 (7), S. 745-763
- Friedman, M. (1962): Capitalism and Freedom, Chicago
- Friedman, M. (1970): The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits, in: McCoy, C. S. (Hrsg.): Management of Values, Boston, London, Melbourne, Toronto, S. 253-260
- Gay, K. (2002): Board Theories and Governance Practice: Agents, Stewards and their Evolving Relationship with Stakeholders, in: Journal of General Management, Vol. 27 (3), S. 36-61
- Googins, B. (2002): The Journey Towards Corporate Citizenship in the United States Leader or Laggard?, in: Journal of Corporate Citizenship, Vol. 5 (Spring), S. 85-101
- Halley, D. (1999): Employee Community Involvement – Gemeinnütziges Arbeitnehmerengagement. Ein vollständiger Leitfaden für Arbeitgeber, Arbeitnehmer und gemeinnützige Organisationen, Köln
- Hansen, U., Schrader, U. (2005): Corporate Social Responsibility als aktuelles Thema der Betriebswirtschaftslehre, in: Die Betriebswirtschaft (DBW), Vol. 65 (4), S. 373-395
- Habisch, A. (2003): Corporate Citizenship, Berlin u.a.
- Habisch, A., Wegner, M. (2004): Gesetze und Anreizstrukturen für CSR in Deutschland. Praxisexpertise erstellt im Auftrag der Bertelsmann Stiftung, Projektmanagement CSR
- Hofstede, G. (1980): Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values, Beverly Hills
- Homann, K. (1989): Die Rolle ökonomischer Überlegungen in der Grundlegung der Ethik, in: Hesse, H. (Hrsg.): Wirtschaftswissenschaft und Ethik, Berlin, S. 215-240
- Homann, K. (1989a): Vertragstheorie und Property-Rights-Ansatz – Stand der Diskussion und Möglichkeiten der Weiterentwicklung, in: Biervert, B., Held, M.

- (Hrsg.): Ethische Grundlagen der ökonomischen Theorie, Frankfurt, New York, S. 37-69
- Homann, K. (2004): Gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen, in: Schneider, U., Steiner, P. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und gesellschaftliche Verantwortung, Wiesbaden, S. 1-16
- Homann, K. (2005): Globalisierung aus wirtschaftsethischer Sicht, in: Homann, K., Koslowski, P., Lütge, C. (2005) (Hrsg.): Wirtschaftsethik und Globalisierung. Tübingen, S. 7-15.
- Homann, K., Blome-Drees, F. (1992): Wirtschafts- und Unternehmensethik, Göttingen
- Imug (2003): Themenspot Nachhaltige Geldanlage. URL: <http://www.ethisches-investment.de/download/download.htm>, Abrufdatum: 03.04.2006
- Jensen, M. C., Meckling, W. H. (1976): Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, in: Journal of Financial Economics, Vol. 3 (4), S. 305-360
- Johnson, H. L. (1971): Business in Contemporary Society: Framework and Issues, Belmont
- Jones, T. M. (1980): Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined, in: California Management Review, Vol. 22 (3), S. 59-67
- Jones, T. M. (1995): Instrumental Stakeholder Theory: A Syntheses of Ethics and Economics, in: Academy of Management Review, Vol. 20 (2), S. 404-437
- Jonker, J., Foster, D. (2002): Stakeholder Excellence? Framing the Evolution and Complexity of a Stakeholder Perspective of the Firm, in: Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Vol. 9 (4), S. 187-195
- Langlois, C. C., Schlegelmilch, B. B. (1990): Do Corporate Codes of Ethics Reflect National Character? Evidence from Europe and the United States, in: Journal of International Business Studies, Vol. 21 (4), S. 519-539
- Kreikebaum, H. (1996): Grundlagen der Unternehmensethik, Stuttgart
- Kreikebaum, H., Behnam, M., Gilbert, D. U. (2001): Management ethischer Konflikte in international tätigen Unternehmen, Wiesbaden
- Küpper, H.-U. (2005): Analytische Unternehmensethik als betriebswirtschaftliches Konzept zur Behandlung von Wertkonflikten in Unternehmungen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), Vol. 75 (9), S. 833-857
- Maignan, I., Ralston, D. A. (2002): Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S.: Insights from Businesses' Self-presentations, in: Journal of International Business Studies, Vol. 33 (3), S. 497-514
- Margolis, J. D., Walsh, J. P. (2001): People and Profits? The Search for a Link Between a Company's Social and Financial Performance, Mahwah, New Jersey, London

- Mirvis, P., Googins, B. K. (2006): Stages of Corporate Citizenship: A Developmental Framework. A Center for Corporate Citizenship at Boston College Monograph
- McGuire, J. W. (1963). *Business and Society*, New York
- McWilliams, A., Siegel, D. (2000): Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification?, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 21 (5), S. 603-609
- Meckling, W., Jensen, M. (1990): Reflections on the Corporation As a Social Invention, in: Cooley, P. (1990) (Hrsg.): *Advances in Business Financial Management: A Collection of Readings*, Chicago, S. 17-33
- Millon, D. (1993): Communitarians, Contractarians, and the Crisis in Corporate Law, in: *Washington & Lee Law Review*, Vol. 50 (4), S. 1373-1390
- Mitchell, R. K., Agle, Bradley R., Wood, Donna J. (1997): Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, in: *Academy of Management Review*, Vol. 22 (4), S. 853-886
- Noreen, E. (1988): The Economics of Ethics: A New Perspective on Agency Theory, in: *Accounting, Organizations, and Society*, Vol. 13 (4), S. 359-369
- Osterloh, M., Frey, B. S. (2005): Corporate Governance: Eine Prinzipal-Agenten-Beziehung, Team-Produktion oder ein Soziales Dilemma? Universität Zürich und CREMA (Center for Research in Economics, Management and the Arts). URL: http://www.iou.unizh.ch/orga/n_publicationen.htm
- Palazzo, B. (2000): *Interkulturelle Unternehmensethik. Deutsche und amerikanische Modelle im Vergleich*, Wiesbaden
- Phillips, R. (2003): *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*, San Francisco
- Porter, M. E., Kramer, M. R. (2003): Wohltätigkeit als Wettbewerbsvorteil, in: *Harvard Business Manager*, Vol. 3 (März), S. 40-56
- Prahalad, C. K., Hart, S. L. (2002): The Fortune at the Bottom of the Pyramid, in: *Strategy and Business*, Vol. 26 (1), S. 2-14
- Preston, L., O'Bannon, D. (1997): The Corporate Social-financial Performance Relationship, in: *Business and Society*, Vol. 36 (4), S. 419-429
- Reents, H. (2005): Mit gutem Gewissen Geld verdienen, in: *Beilage der Financial Times Deutschland*, 7. Dezember, S. A7
- Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (2003): *Deutscher Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 21. Mai 2003*
- Roman, R., H., S., Agle, B. R. (1999): The Relationship Between Social and Financial Performance, in: *Business and Society*, Vol. 38 (1), S. 109-125
- Rudolph, P. (2005): CR and Governance – Corporate Culture is what counts, in: *Corporate Responsibility Management*, Vol. 2 (1), S. 16-19
- Sachs, S. (2000): *Die Rolle der Unternehmung in der Interaktion mit der Gesellschaft*, Bern

- Sadowski, D. (1997): Mitbestimmung – Gewinne und Investitionen, Gütersloh
- Samuelson, P. A. (1971): Love that corporation, in: Mountain Bell Magazine, Spring
- Scherer, A. G. (2003): Multinationale Unternehmen und Globalisierung. Zur Neuorientierung der Theorie der Multinationalen Unternehmung, Heidelberg
- Schmid, F. A., Seger, F. (1998): Arbeitnehmermitbestimmung, Allokation von Entscheidungsrechten und Shareholder Value, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), Vol. 68 (5), S. 453-473
- Schmidt, R. H. (1997): Corporate Governance: The Role of Other Constituencies, in: Pezard, A., Thiveaud, J.-M. (Hrsg.): Corporate Governance, Paris, S. 61-74
- Schmidt, R. H. (2001): Kontinuität und Wandel bei der Corporate Governance in Deutschland, in: Laßmann, G. (Hrsg.): Neuere Ansätze der Betriebswirtschaftslehre – in memoriam Karl Hax, Düsseldorf, Frankfurt, S. 61-87
- Schmidt, R. H., Weiß, M. (2003): Shareholder vs. Stakeholder: Ökonomische Fragestellungen, in: Hommelhoff, P., Hopt, K. J., Werder, A. v. (Hrsg.): Handbuch Corporate Governance, Stuttgart, S. 107-127
- Schneider, U. (2004): Governance statt Government?, in: Schneider, U., Steiner, P. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und gesellschaftliche Verantwortung, Wiesbaden, S. 17-44
- Schwartz, M. S., Dunfee, T. W., Kline, M. J. (2005): Tone at the Top: An Ethics Code for Directors?, in: Journal of Business Ethics, Vol. 58 (1), S. 79-100
- Shleifer, A., Vishny, R. W. (1997): A Survey of Corporate Governance, in: Journal of Finance, Vol. 52 (2), S. 737-783
- Smith, A. (1776): The Wealth of Nations, London
- Smith, A. (1793): An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, Vol. I, 7th edn. London.
- Smith, H. J. (2003): The Shareholder vs. Stakeholder Debate, in: Sloan Management Review, Vol. 44 (4), S. 85-90
- Social Responsible Investment Forum (2006): 2005 Report on Socially Responsible Investing Trends in the United States, January, Washington
- Steinmann, H., Löhr, A. (1994): Grundlagen der Unternehmensethik, Stuttgart
- Steinmann, H., Oppenrieder, B. (1985): Brauchen wir eine Unternehmensethik? in: Die Betriebswirtschaft (DBW), Vol. 45 (2), S. 170-183
- Sundaram, A. K., Inkpen, A. C. (2004): Stakeholder Theory and "The Corporate Objective Revisited": A Reply, in: Organization Science, Vol. 15 (3), S. 370-371
- Sundaram, A. K., Inkpen, A. C. (2004a): The Corporate Objective Revisited, in: Organization Science, Vol. 15 (3), S. 350-363
- Swanson, D. L. (1995): Addressing a Theoretical Problem by Reorienting the Corporate Social Performance Model, in: Academy of Management Review, Vol. 20 (1), S. 43-64

- Ulrich, P. (2000): Integrative Economic Ethics – Towards a Conception of Socio-Economic Rationality, in: Koslowski, P. (Hrsg.): Contemporary Economic Ethics and Business Ethics, Heidelberg, S. 37-54
- Ulrich, P. (2001): Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, 3. Auf., Bern
- Ulrich, P. (2005): Integrative Wirtschaftsethik, in: Beschorner, T., Hollstein, B., König, M., Lee-Peuker, M.-Y., Schumann, O. J. (Hrsg.): Wirtschafts- und Unternehmensethik. Rückblick – Ausblick – Perspektiven, München, Mering, S. 233-250
- Van den Berghe, L., Carchon, S. (2003): Redefining the Role and Content of Corporate Governance from the Perspective of Business in the Society and Corporate Social Responsibility, in: Cornelius, P. K., Kogut, B. (Hrsg.): Corporate Governance and Capital Flows in a Global World, New York, Oxford, S. 481-490
- v. Werder, A., Talaulicar, T. (2003): Der Deutsche Corporate Governance Kodex: Konzeption und Konsequenzprognosen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF), Sonderheft, Vol. 50 (3), S. 15-36
- v. Werder, A., Talaulicar, T., Kolat, G. L. (2005): Compliance with the German Corporate Governance Code: an empirical analysis of the compliance statements by German listed companies, in: Corporate Governance, Vol. 13 (2), S. 178-187
- Wartick, S., Cochran, P. L. (1985): The Evolution of the Corporate Social Performance Model, in: Academy of Management Review, Vol. 10 (4), S. 758-769
- Wieland, J. (1993): Formen der Institutionalisierung von Moral in amerikanischen Unternehmen: die amerikanische Business-Ethics-Bewegung: Why and How They Do It, Bern, Stuttgart, Wien
- Wieland, J. (1999): Die Ethik der Governance. Institutionelle und Evolutorische Ökonomik, Marburg
- Wieland, J. (2002): Wertemanagement und Corporate Governance. Konstanz Institut für WerteManagement (KIEM), Working Paper Nr. 03/2002, Konstanz
- Wieland, J. (2004): Governanceethik im Diskurs, Marburg
- Wieland, J. (2005): Governanceethik und moralische Anreize, in: Beschorner, T., Hollstein, B., König, M., Lee-Peuker, M.-Y., Schumann, O. J. (Hrsg.): Wirtschafts- und Unternehmensethik. Rückblick – Ausblick – Perspektiven, München, Mering, S. 251-280
- Williamson, O. E. (1985): The Economic Institution of Capitalism, New York
- Winter, S. (2003): Management- und Aufsichtsratsvergütung unter besonderer Berücksichtigung von Stock Option – Lösung des Problems oder zu lösendes Problem?, in: Hommelhoff, P., Hopt, K. J., v. Werder, A. (Hrsg.): Handbuch der Corporate Governance, Köln, Stuttgart, S. 335-358

- Wood, D. J. (1991): Corporate Social Performance Revisited, in: *Academy of Management Review*, Vol. 16 (4), S. 691-718
- Zadek, S. (2004): The Path to Corporate Responsibility, in: *Harvard Business Review*, Vol. 82 (12), S. 125-132