

Luise Görge / Ulf Kadritzke

---

## *Corporate Social Responsibility* – vom Reputationsmanagement zum politischen Projekt

### 1. Einleitung

„Der Slogan ‘Verbrechen lohnt sich nicht’ ist der Ausdruck für einen moralischen Bankrott. Er bedeutet, dass die Grenzlinie zwischen Tugend und Laster verschwinden würde, wenn sich Verbrechen lohnen könnte.“  
*McLuhan 1951/1996: 48*

Warum spekuliert die Deutsche Bank auf Ernteausfälle, Nahrungsmittelknappheit und damit auf Hungertote? Warum setzen in Frankreich, Japan und Deutschland alle Kernkraftwerke Leiharbeiter zu besonders üblen, gefährlichen Arbeiten ein? Die ökonomische Theorie sagt, das liege in der Natur des Unternehmens, Max Weber spricht von der für den Kapitalismus typischen Verkehrung von Mittel und Zweck. Heute zieht die moderne Managementlehre, wenn die Missbräuche sich häufen und öffentlich werden, selbst die Ethikkarte und betont, das Unternehmen *habe* eine gesellschaftliche Verantwortung, die es auch übernehmen *könne* und *müsse*. Was ist von diesem Widerstreit zu halten? Die Frage richtet sich an neue Konzepte, die nicht nur, aber weit verbreitet unter dem Titel CSR firmieren: *Corporate Social Responsibility*.

Nimmt man die „gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“ ganz wörtlich, könnte man denken, die Betreiber von Atomkraftwerken hätten allen Grund, ihre dürftige Ethik-Bilanz durch Maßnahmen aufzubessern, die ihre Extraprofite kaum schmälern würden: relativ hohe Löhne als Risikoprämie, stabile Beschäftigung und eine sorgsame Pflege des Arbeitsklimas. Die Deutsche Bank könnte versprechen, mit anderen Spekulationen als ausgerechnet auf Nahrungsmittel Geschäfte zu machen. Sie tun nichts dergleichen und sind dennoch Mitglied in der großen CSR-Gemeinde. Die Deutsche Bank wirbt mit ihrer aktiven Rolle im *Global Compact* der Vereinten Nationen, ihre Mitarbeiter schmieren zuweilen Brote in Frankfurter Suppenküchen, und sie verspricht in ihrem CSR-Report 2009, alle Kontakte zur *betting & gambling industry* zu

meiden – gemeint ist nicht der Finanzmarkt-Kapitalismus als System, sondern sittenwidrige Geschäfte im Rotlichtmilieu und Geldwäsche.

Insgesamt 5.300 Unternehmen aus 130 Ländern beschwören im Rahmen des *Global Compact* ihre Bereitschaft, in der Gesellschaft eine Verantwortung zu übernehmen, die über das im marktwirtschaftlichen Kapitalismus gängige Gewinnziel hinausreicht. Dabei geht es vor allem um jene sozialen und ökologischen Ziele, die seit der Verabschiedung der UN-Charta nach dem Zweiten Weltkrieg weithin anerkannt sind: Menschenrechte, zuträgliche Arbeitsbedingungen, Schutz der Umwelt und die Korruptionsbekämpfung. Die CSR gilt ferner als erfolgreiche Umsetzung dessen, was in der modernen Betriebswirtschaftslehre unter den hohen Begriff der Unternehmensethik fällt. Mit guten Gründen ist mittlerweile von einer *CSR-Bewegung* (Curbach 2009) die Rede.

Das wirft die Frage nach Anspruch und Wirklichkeit der „Unternehmensverantwortung“ auf. Beschwört der Begriff nur jene trübe „Verbindung aus den ewigen Wahrheiten und den Geschäften“, der Robert Musil (1970: 99) in der k.u.k. „Parallelaktion“ ein satirisches Denkmal gesetzt hat? Ist seine Verkündung in Firmenbroschüren nur eine symbolhafte Finte – oder der Versuch der globalen Eliten, die Widersprüche eines Globalisierungsprozesses, der vor allem soziale Ungleichheiten und ökologischen Verwüstungen hervorgebracht hat, in neuen Koordinationsformen unter Kontrolle und politische Gegenbewegungen in Schach zu halten? Welche Rolle spielt dabei das Unternehmen, das nach Schumpeters Bestimmung die des *schöpferischen Zerstörers* einnehmen soll? Schöpferische Zerstörung und gesellschaftliche Verantwortung, wie geht das zusammen? Welche höhere Bestimmung könnte einer Unternehmensethik<sup>1</sup> zukommen, die als *Corporate Social Responsibility*<sup>2</sup> verkündet wird und glaubhaft umgesetzt werden soll?

Zunächst ist ein Blick auf die wissenschaftliche Disziplin zu werfen, die sich für Unternehmensethik und CSR mit zuständig erklärt. Die moderne Lehre vom Management nimmt, wo sie sich als Sozialwissenschaft reflektiert, einerseits zur Kenntnis, dass der Globalisierungsprozess dem Transnationalen Unternehmen

---

1 Zwischen Ethik und Moral wird hier nicht unterschieden. Auch der Diskurs über das Verhältnis von Wirtschaft und Ethik, Markt und Moral wird allenfalls punktuell aufgegriffen. Grundlegend dazu Breuer/Brink/Schumann (2003); Ulrich (2005); Priddat (2007); Stehr (2007); Münch/Frerichs (2008); auf Unternehmensethik und CSR angewandt: Crane et al. (2008); Beckert (2010).

2 Übersichten über CSR, verwandte Konzepte und weitere Instrumente wie *Codes of Conduct* (CoC) bieten: Jenkins (2001); Hansen/Schrader (2005); Loew (2005); Corporate Watch (2006); Schmidpeter/Palz (2008); Curbach (2009: 19-30). Wir beschränken uns im Folgenden auf den Begriff CSR, der sich weithin durchgesetzt hat. Die Konzepte und Leitbilder des *Corporate Citizen* werden wegen der Ungenauigkeiten im Gebrauch hier nicht eingehend behandelt.

(TNC) erweiterte und vor allem angenehm ungeregelte Handlungsspielräume für seine Effizienzrevolutionen eröffnet. Andererseits seien gerade deshalb die „nationalen Unternehmen gefordert, ethische Standards im internationalen Geschäft zu entwickeln und einzuhalten“ (Steinmann/Schreyögg 2005: 121). Die Wissenschaft vom Management erklärt damit das Leitbild und die Umsetzung von CSR zur nicht mehr zufälligen oder situationsabhängigen, sondern zur *strategischen* Antwort der Unternehmen auf normative Erwartungen von außen und innen.

Die Zuschreibung einer *zusätzlichen* Verantwortung ist beim gegenwärtigen Stand der öffentlich wahrgenommenen Problemfelder der gesellschaftlichen Entwicklung mit den Kriterien der Nachhaltigkeit<sup>3</sup> verknüpft. Gefordert wird eine möglichst gleichrangige Beachtung sozialer, ökologischer und ökonomischer Ziele, die im demokratischen Diskurs breit anerkannt sind und zum Beispiel im *Global Compact* der UN zum Ausdruck kommen. Vor allem drei Problemfelder, die sich im Globalisierungsprozess erweitert haben, stehen häufig im Mittelpunkt der Kritik an dem Verhalten von Unternehmen: die Verlagerung der Produktionsstätten in Niedriglohnländer, die bevorzugte Investition in 'sichere', weil autoritäre Staaten und der Raubbau an der Umwelt, dessen Kosten die Unternehmen externalisieren können. Die sozialen und ökologischen Nebenfolgen ihrer den Globus umspannenden Wertschöpfungsketten zwingen die Unternehmen zu Antworten auf verschiedenen Ebenen. Vor allem die zahlreichen Skandale haben eine Vielfalt von Erklärungen und Unternehmensbekenntnissen zum Grundgedanken der Unternehmensverantwortung ausgelöst. Ob mit CSR-Grundsätzen und *Codes of Conduct* oder mit der vertragsähnlichen Bindung an Institutionen wie *Global Compact* oder an die ILO-Kernarbeitsnormen, gemeinsam ist den meisten Bekenntnissen zur gesellschaftlichen Verantwortung das Prinzip der *Freiwilligkeit*, das die Unternehmen fast wie eine naturrechtliche Grundlage ihres Handelns begreifen. Sie adressieren mittlerweile ihre Botschaft des 'guten Wirtschaftens' an Kapitaleigner und Beschäftigte, Konsumenten und Zivilbürger, Gemeinden und ganze Staaten.

## 2. Unternehmensethik und CSR – vom Ballast zum koordinierten Projekt

Auch die *Business Sciences* können die sozialen Folgen, die das wirtschaftliche Handeln ihres Erkenntnisgegenstands Unternehmen produziert, nicht einfach

---

3 Die vielen Facetten des Nachhaltigkeitsdiskurses sind hier nicht nachzuzeichnen. Zur Klärung des unter Beliebigeitsverdacht geratenen Begriffs vgl. Rogall (2011).

verdrängen. Ihre Überlegungen zu Wirtschafts- und Unternehmensethik bleiben zumeist den Grundgedanken der neoklassischen Theorie treu. Wie aber geht die Managementlehre mit Interessenkonflikten und gesellschaftlichen Ansprüchen an das Unternehmen um, die sich dem Win-Win-Spiel nicht einfügen? Welche Spielregeln gelten dann und wer hat sie aufgestellt? Spielregeln ermöglichen erst das Spiel und nützen auf diese *vermittelte* Weise den beteiligten Spielern selbst. Wenn sie einmal erlassen sind, dann gelten sie in jedem Spiel, sofern der Schiedsrichter nicht bestochen ist. Wo keine Regeln, da kein Spiel, sondern Kampf und das Recht des Stärkeren oder Geschickteren. Im Reich der Unternehmensethik lernen wir eigenartige Regeln und auch eigenartige Schiedsrichter kennen.

## 2.1 Friedmans pränatale Diagnose: CSR als Ballast für das ethikfreie Unternehmen

Die Frage nach der Möglichkeit und Wünschbarkeit einer gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen hat Milton Friedman (1970) zu einem frühen Zeitpunkt aufgegriffen, als sich die Wende zum unternehmensethischen Diskurs noch kaum andeutete. Weil sein Essay im *New York Times Magazine*, dessen Titel „The social responsibility of business is to increase its profits“ viel zitiert wird, diesen Umbruch vorwegnahm, ist er eine genauere Betrachtung wert. Friedmans wirtschaftsliberales *No-Responsibility*-Manifest schärft den Blick für die späteren Kontroversen über den Charakter und die gesellschaftlichen Folgen von CSR-Strategien, weil es deren Risiken für die Unternehmen gründlich durchspielt.

Sein radikal wirtschaftsliberales Programm versucht Friedman wissenschaftlich zu begründen, indem er das Handeln auf der Basis freier Vereinbarungen nicht nur für das Funktionieren des Marktmechanismus, sondern für die ganze Gesellschaft als konstitutiv erklärt. Im Interesse einer Ausdehnung dieser Marktprinzipien empfiehlt er jedem Privateigentümer, die Übernahme einer gesellschaftlichen Verantwortung prinzipiell abzulehnen – will das Individuum dennoch für andere Gutes tun, ist das seine ureigene Sache: „They can do good – but only at their own expense.“ Seine Empfehlung gilt selbst dann, wenn ein Unternehmen damit nur das Ziel verfolgen sollte, durch fein dosierte soziale Gaben den Staat davon abzuhalten, seinen Handlungsspielraum mit sozialstaatlichen und damit marktfeindlichen Maßnahmen einzuengen. Friedman argumentiert schlüssig, es wäre höchst unvernünftig, wenn ein privater Akteur ‘soziale’ Maßnahmen vorwegnähme, noch bevor die politische Macht derartige Restriktionen ‘von oben’ durchsetze. Die Unternehmen müssten die in einem politischen System eingeführten Gesetze und auch die ‘Moralkultur’ einer Gesellschaft beachten – nur sollten sie deren marktwidriger Ausgestaltung nicht durch eigenes Verhalten Vorschub leisten.

Damit legt Friedman in der ‘pränatalen’ Debatte des Jahres 1970 schon fast alle Karten auf den Tisch, die später in der Diskussion über die Chancen und Risiken von CSR gespielt werden. Sein Manifest von 1970 ist das akademische Vorspiel, dem Thatcher und Reagan die Hauptaufführung folgen lassen (vgl. Harvey 2007: 12-82). In den Wirtschaftswissenschaften verwandelt sich der ursprünglich idealtypisch gedachte *homo oeconomicus* in den herrschenden Sozialcharakter, der überall in der Gesellschaft nach denselben Effizienzregeln den individuellen Erfolg sucht: als Shareholder oder Vermögensbesitzer, als der Manager, der zu kontrollieren oder durch Anreize zu binden ist, als ‘Arbeitskraftunternehmer’, der die natürlichen Risiken ungünstiger Marktlagen bedenkt, oder auch als Konsument. Wo der allseitige *homo oeconomicus* keinen Erfolg hat, ist dies gerecht und er muss die Naturgesetze der Konkurrenz noch geschickter nutzen.

Friedmans Marktmodell der Vergesellschaftung, das keine *common goods* kennt, liefert das wissenschaftliche Beglaubigungsschreiben für den Aufschwung eines neoliberalen Regimes. Für Politik und Sozialstaat hatte am Ende des *Golden Age of Capitalism* (1950 bis ca. 1975) die radikale Inthronisierung des Marktes, die sich in der Ära von Thatcher und Reagan<sup>4</sup> vollzog, weitreichende Folgen für das Verhältnis von Ökonomie und Politik sowie für die Rolle des Staates. Erst die Deregulierung der Wirtschaft machte den Weg frei für eine fast weltweite Neustrukturierung der Corporate Governance nach den Funktionserfordernissen einer *Liberal Market Economy* angloamerikanischer Prägung (vgl. Hall/Soskice 2001). Mit der in den 1980er Jahren einsetzenden Deregulierung der Finanzmärkte unter dem wirtschaftspolitischen *und* wissenschaftlichen Regime mathematikbegeisterten Ökonomen (MacKenzie 2006; Kädtler 2009, 2010) vergrößert der neue Typus des reinen Finanzinvestors in der Klasse der Kapitalvermögensbesitzer seinen Einfluss auf die TNCs.

Der hier nur skizzierte Strukturwandel des gegenwärtigen Kapitalismus hat, gewissermaßen als Antwort auf das, was der seinen Nutzen kalkulierende *homo oeconomicus* angerichtet hat, im neueren wirtschaftswissenschaftlichen Ethikdiskurs einen Raum eröffnet. Seitdem gerät „das Unternehmen“ auch als ‘moralischer’ Akteur auf den Prüfstand, seine Rolle wird in der Ökonomie, in sozialwissenschaftlich umrahmten Managementtheorien und in der neo-institutionalistischen Soziologie in einer schier unendlichen Vielfalt von Begründungs- und Deutungsversuchen in Augenschein genommen, jedoch allenfalls in Ansätzen empirisch überprüft<sup>5</sup>.

---

4 Es ist kein Zufall, dass Friedman nach 1970 zu den Gutachtern gehörte, die in den USA dem Handel mit Börsenindizes den Weg ebneten.

5 Übersichten zur soziologischen Debatte bieten Hiß (2005: 106-202), Bluhm (2008) und Beckert (2010).

Auf den ersten Blick mag es als Fortschritt erscheinen, wenn die Managementforscher untersuchen, ob und wie Unternehmen über die Primärziele Rentabilität und Produktionseffizienz hinaus ihre gesellschaftliche Verantwortung im strategischen und operativen Handeln reflektieren. Nicht eine rein „karitative Unternehmensethik“ (Ulrich 2007), sondern die Anwendung ethischer Kategorien und Maximen auf das Kerngeschäft der Unternehmen wird eingefordert (vgl. Beschorner 2007: 69). Aber wie lässt sich die Einbindung von Kriterien jenseits des Gewinns in das Zielsystem des Unternehmens denken, und welche Rolle kommt dabei der CSR zu?

Die Ziele und Handlungen des Unternehmens lassen sich in ihrem normativen Bezug zur Umwelt aus sehr unterschiedlichen Blickwinkeln untersuchen und beurteilen. Beckert unterscheidet drei Ebenen, auf denen die Frage „Sind Unternehmen sozial verantwortlich?“ behandelt werden kann: (1) auf der Ebene der Empirie, (2) als Frage „nach den Bedingungen der Möglichkeit sozial verantwortlichen Handelns“ und (3) als normative Frage nach „der Wünschbarkeit einer Orientierung unternehmerischen Handelns an Kriterien der sozialen Verantwortung“ (Beckert 2010: 109). Auf die Empirie wird (und dies in dem streng begrenzten Rahmen des Möglichen) im Folgenden eher an einzelnen Beispielen eingegangen. Die beiden anderen Ebenen gehen ineinander über und sind Gegenstand zahlreicher Kontroversen, von denen wir hier zur Verdeutlichung der Positionen die normativen aufgreifen. Die Kritiker der wirtschaftsliberalen Landnahme bestimmen das Unternehmen als Machthaber neuen Typs (Bakan 2005) oder als „primary systemic actor“ (Harvey 2010: 185), der Schumpeters Fähigkeit der ‚schöpferischen Zerstörung‘ in der Form der Aktiengesellschaft bewahrt und noch verstärkt habe.

Ironischerweise greift auch Bakan die von Friedman betonte systembedingte Gleichgültigkeit in Sachen Ethik auf, wenn er die Entwicklung des kapitalistischen Unternehmens als „Externalisierungsmaschine“ beschreibt, das sich seines in den Anfängen noch rechtlich gefassten ‚öffentlichen Auftrags‘ längst entledigt hat. Gegenüber den Allokationsfunktionen und Effizienzgewinnen der mächtigen Marktakteure rückt er jedoch deren zerstörerische Kraft in den Mittelpunkt (Bakan 2005: 39ff, 77ff) und verweist auf die Widersprüche, in die sich das Unternehmen verstrickt, wenn es dem Publikum eine ‚gesellschaftliche Verantwortung‘ und die moralischen Regungen einer Person vorspiegelt. Dahinter sieht er das reine Marketingkalkül, denn „trotz dieser veränderten Sicht hat sich der Konzern nicht gewandelt. Es bleibt ... eine vom Gesetz definierte ‚Rechtsperson‘, dazu berufen, die eigenen Interessen zu befördern und sich dabei über moralische Bedenken hinwegzusetzen. Bei einem Menschen würden man solche ‚Persönlichkeitsmerkmale‘ abstoßend, ja sogar psychopathisch finden, doch seltsamerweise akzeptieren wir sie bei den mächtigsten Institutionen der Gesellschaft.“ (Bakan 2005: 39)

## 2.2 CSR und Betriebswirtschaft: von der Mitbestimmung zur Selbstverpflichtung

Verglichen mit anderen Ländern hat die Betriebswirtschaftslehre in Deutschland nach dem Zweiten Weltkrieg aus historischen, kulturellen und wissenschaftshistorischen Gründen die Unternehmensethik<sup>6</sup> zurückhaltend behandelt. Als typischer Versuch, diesen Zustand zu überwinden, kann die sozialwissenschaftlich orientierte Sichtweise von Steinmann und Schreyögg (2005) in dem weithin anerkannten Management-Lehrbuch gelten.

In ihrer wissenschaftlichen Begründung des Managementhandelns versuchen Steinmann und Schreyögg, den aus Habermas' Handlungstheorie übernommenen Begriff der „kommunikativen Rationalität“ (Steinmann/Schreyögg 2005: 113) in die Theorie des Managements zu integrieren und für das erfolgreiche Unternehmenshandeln auch andere als auf Markt oder Macht gegründete Koordinationsformen auszuweisen. Auf den wichtigen Typus des verständigungsorientierten Handelns kann, so die Begründung, das Unternehmen nicht verzichten, weil dessen wichtigste Ressource die Menschen sind, die durch das materielle Eigeninteresse allein nicht zum *best performer* werden. Das Management muss also auch lernen, im dialogischen Verfahren das Einverständnis der Betroffenen mit seinen Entscheidungen zu erreichen. Der Unternehmensgewinn ist in dieser Sichtweise ein zwar notwendiges, aber nicht immer auf dem kürzesten Weg (durch Lohnanreiz, Befehl und Gehorsam) erreichbares Ziel des Wirtschaftens. Vielmehr sollen Partizipation und sinnstiftende Arbeit die Menschen ans Unternehmen binden. Damit vergrößert sich auch die Chance, dass betriebliche Zwänge als 'sachgesetzliche' erlebt werden.

In ihrem Ansatz, der auch kollektive und individuelle Konfliktlagen anerkennt, begrenzen Steinmann und Schreyögg den Geltungsbereich der Unternehmensethik und lösen sich dabei von dem amerikanisch geprägten Leitbild des *Corporate Citizen*, der je nach Vorliebe Opernbälle oder Waisenhäuser finanziert. Die wohlthätige *Gewinnverwendung* erklären sie nicht zum ethischen Handlungsfeld, sondern zum Privatvergnügen des Vermögensbesitzers. Die Ethik des Geschäfts kann sich demgegenüber nur auf Maßnahmen und Prozesse der „Gewinnentstehung“ beziehen und damit auf die Frage, welche Grenzen das Unternehmen im Kerngeschäft der 'Plusmacherei' einhalten soll, um seine Funktion und damit die besondere Risikoprämie gesellschaftlich zu legitimieren.

---

6 Vgl. die Studie von Hundt (1977) und die Bestandsaufnahme von Hansen/Schrader (2005: 378-383). Eine systematisch-kritische Einführung in Begriff und Praxis der Unternehmensethik als Unternehmenspolitik bieten Kieser/Oechsler (2004: 327-378).

Trotz ihres erweiterten Blickwinkels weisen auch Steinmann und Schreyögg der Diskursethik nur ein begrenztes betriebliches Reservat zu. Die Handlungsfreiheit des Unternehmens (im Rahmen der Gesetze) bleibt im Innern unangetastet. Als Wesensprinzip des 'Unternehmerischen' gilt die unbedingte *Selbstverantwortung* – im Unterschied zum zwangsbewehrten Recht, dessen Geltung der demokratisch legitimierte Staat auch *gegen* seine Bürger durchsetzen kann. Damit steht die Unternehmensethik auch in der modernisierten Fassung auf einem eigenartigen Fundament. Sie erklärt das Unternehmen zum Inhaber all jener Rechte, die in der Demokratie dem 'freien Bürger' zukommen, freilich *ohne* die Grenzen, die diesem durch die Rechte der 'anderen' gezogen sind. Dass die *Verantwortung* – schon der Wortstamm „Antwort“ verweist auf die Rechenschaftspflicht gegenüber *anderen* – nicht nur *freiwillig* sein kann, ist offensichtlich. Aber im Begriff der gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung ist eine solche Absurdität eingebaut und wird in der modernen Betriebswirtschaftslehre als neue Erkenntnis verbucht.<sup>7</sup> Kein Wunder, dass sich das *Gesellschaftliche* an der Unternehmensverantwortung auf das *Soziale* verengt und auf die Selbstermutigung des *Corporate Citizen* zu „guten Taten“: zum doppelten Vorteil des materiellen Profits und des Reputationsgewinns. Jens Beckert hat recht, wenn er nach dem Gang durch die Begründungsversuche der CSR Milton Friedmans 'Ethik des Profitstrebens' insofern recht gibt, als sie der „Vorstellung funktional differenzierter Gesellschaft viel eher gerecht (wird) als das entdifferenzierende Konzept der 'Corporate Social Responsibility'“ (Beckert 2010: 119).

Ist damit die „Alternative zu Forderungen nach freiwilliger sozialer Verantwortung“ auf einer übergreifenden Ebene zu suchen, in der „Institutionalisierung eines Ordnungssystems der Wirtschaft, in dem klare rechtliche Vorschriften den Handlungsrahmen der Unternehmen institutionell abstecken“ (Beckert 2010: 121)? Es ist daran zu erinnern, dass im 'Modell Deutschland' der demokratisch legitimierte Gesetzgeber einen rechtlich verbindlichen Rahmen unternehmerischen Handelns abgesteckt hat, der nun von den modernen CSR-Konzepten nicht nur ignoriert, sondern aktiv unterlaufen wird: die inner- und überbetriebliche *Mitbestimmung* (vgl. Trinczek 2010, Dörre 2010). Wenn das in der Vergangenheit recht erfolgreiche – und gerade in der Finanzkrise nochmals bewährte – Regulationsmodell der Mitbestimmung in Deutschland geschwächt ist, in Europa zahnlos und im Globalisierungsprozess vollends ins Leere läuft, dann erscheint die Ethikwelle in der Betriebswirtschaftslehre noch in einem anderen Licht. Es

---

7 Nur Peter Ulrich (2003) versucht, im Rahmen eine normativ-kritischen Sozialökonomie aus einem Begriff des „vernünftigen Wirtschaftens“ eine praktische Unternehmensethik zu entwickeln, die gesellschaftliche Ansprüche an Unternehmen in *Institutionen* und *Rechte* fasst.



bleibt der Verdacht, die dort verkündeten CSR-Konzepte seien „im Wesentlichen symbolische Reaktionen auf reale Probleme“ (Beckert 2010: 119). Ist aber mit dem Ideologieverdacht das letzte Wort über CSR gesprochen?

### 2.3 *CSR reloaded* – von der Infrastruktur der Freiwilligkeit zum koordinierten Projekt

Jenseits ihrer symbolischen und legitimierenden Rolle hat sich das Konzept der CSR vom Ethikversprechen, das zunächst nur auf Skandale antwortet, als Projekt ‘von oben’ in eine „Infrastruktur der Freiwilligkeit“ (Hiß 2009: 295) verwandelt. CSR ist anfangs durchaus keine selbstgewählte Strategie, sondern zunächst nur eine Reaktion auf öffentliche Kritik. Diese entzündete sich daran, dass gerade die transnational mächtigsten Unternehmen in der Lage waren, national geltende Regeln und Institutionen im eigenen Interesse zu verändern, auszuhebeln oder durch Ausweichen in regelungsarme Räume ganz zu umschiffen. Nicht zufällig entstanden die ersten CSR-Konzepte und *Codes of Conduct* gerade als Antwort der globalen Unternehmen auf öffentliche Kritik und Skandale.

In dem Maße, wie die externen Effekte des globalen Unternehmenshandelns immer deutlicher zutage traten und sich in Protestbewegungen Ausdruck verschafften, haben die kritisierten Instanzen nach einer Phase des Beschweigens ein *strategisches* Gespür für die Möglichkeit entwickelt, das gesellschaftliche Legitimationsproblem offensiv zu bearbeiten. Dahinter steht die Einsicht in die vielseitige Verwendbarkeit des Konzepts (vgl. Porter/Kramer 2006). Es bezieht sich heute auf drei Ebenen, „auf das Kerngeschäft, die Unterstützung der Zivilgesellschaft und auf die Beteiligung an der Weiterentwicklung der Rahmenordnung“ (Hansen/Schrader 2005: 376-377).

Mit ihrer insgesamt erfolgreichen Antwort auf moralische Kritik ist es den Unternehmen binnen eines Jahrzehnts gelungen, die CSR in den übergreifenden Mythos kapitalistischer Rationalität einzufügen (vgl. Hiß 2005: 135f.). Die gesellschaftliche Funktion, die das Projekt mittlerweile erfüllt, geht weit über eine Inszenierung symbolischer Verantwortung als Teil des *Corporate Branding* hinaus. Den erweiterten Rahmen füllen nationale und internationale Dienstleistungsagenturen aus, die eine publizistische und kulturelle Deutungsmacht über das Bild der ‘guten Gesellschaft’ anstreben (z.B. Bertelsmann-Stiftung, Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft, Econsense, Global Reporting Initiative). Bis in die feinsten Verästelungen des politischen und gesellschaftlichen Lebens verschaffen sie dem Gedanken der ‘Freiwilligkeit’ praktische Geltung.

Die in ihrer Vielfalt unübersichtlichen und wenig vergleichbaren CSR-Publikationen nähren vordergründig den Eindruck, es handle sich hier nur um „Instrumente der Selbstdarstellung von Unternehmen“ (Hiß 2009: 296). Sie

sind aber mehr. Politisch versuchen die Unternehmen und ihre Interessenverbände, mit CSR-Initiativen die öffentliche Kritik zu neutralisieren und zugleich den moralisch aufgeladenen Begriff der gesellschaftlichen Verantwortung an das neoliberale Leitbild des 'Unternehmers seiner selbst' zu binden. „In einer beeindruckenden Leistung gelingt es ihnen, sich als gute *Corporate Citizens* zu inszenieren, während sie auf der anderen Seite am Abbau der Institutionen, die lange Zeit Verantwortung implizit gewährleistet hatten, aktiv mitwirken.“ (Hiß 2009: 299). Die neue Verantwortung ist nicht mehr in der Gesellschaftsordnung institutionell verankert, für die Menschen gleichsam nicht mehr einklagbar, sie wird vielmehr vom Unternehmen je nach Marktlage ausgeübt.

CSR liefert nach dem strategischen Verständnis der Unternehmen wichtige Beiträge zum Reputationsmanagement, zum Risikomanagement, zur Mitarbeiterzufriedenheit und gelegentlich sogar zur Pflege der Investorenbeziehungen. Es hilft den Zugang zum Kapitalmarkt, die Marktposition und die Wettbewerbsstärke zu sichern und obendrein mit dem Schwerpunkt der ökologischen Verantwortung die Energieeffizienz zu steigern (vgl. *Corporate Watch* 2006: 5-6). Auffällig ist in den letzten Jahren eine Akzentverschiebung bei den Inhalten: Die gezielte Besetzung ökologischer Themen geht oft zu Lasten der Menschenrechte und der Arbeitsbedingungen. So konzentrieren sich viele CSR- und Nachhaltigkeitsberichte auf ein jeweils branchengerechtes Umweltengagement, das für die Energie- und Ressourcenschonung ohnehin wichtig ist, während die 'soziale' Verantwortung des Unternehmens mit dem gelegentlichen Aufenthalt von Mitarbeitern in den Suppenküchen des Landes oder mit Preisen für das familienfreundlichste Unternehmen vorgezeigt wird.

Die strategische Auswahl der Felder, auf denen die Unternehmen ihr Engagement öffentlich ausstellen, verdeutlicht den *gewandelten* Beitrag der Verantwortungskonzepte. Die anfangs durch konkrete Kritik an Missständen bewegte CSR-Bewegung hat sich in eine breit und projektförmig koordinierte *CSR-Industrie* verwandelt. Deren Produkte und ihr Marketing erweisen sich, wie Kritiker sagen, als „toolbox full of tricks and ploys that serve to *avoid* the acceptance of more far-reaching social obligations“ (van Oosterhout/Heugens 2008: 216). Freilich treibt der bislang geglückte Versuch, auf allen Ebenen das System des *Marktkapitalismus* auch ethisch zu legitimieren, zugleich neue Widersprüche hervor. Diese tun sich auf der nationalen Ebene, insbesondere aber in den schwach geregelten transnationalen Räumen auf. Können die ursprünglichen Kritiker auch noch auf eine derart industrialisierte CSR-Bewegung Einfluss nehmen?

### 3. Chancen und Grenzen des Einflusses ausgewählter Akteure auf CSR

Die unternehmensnahen Verfechter der CSR begründen das Prinzip einer freiwilligen gesellschaftlichen Verantwortung oft mit dem Argument, zur moralischen Einsicht der Unternehmen trügen auch externe Akteure bei, die im Rahmen von Multi-Stakeholder-Beziehungen ihre sozialen und ökologischen Ansprüche und Forderungen vortragen, in den Unternehmensdialog einbringen und am Prozess der Umsetzung beteiligt werden. Dieser Hinweis auf den Einfluss Dritter rückt zunächst den Gründungsmythos zurecht, demzufolge CSR „insbesondere im Kreise von Unternehmern und Managern selbst entwickelt und diskutiert“ (Steimann/Schreyögg 2005: 112) worden sei. Aber der Kern der Kritik ist damit nicht berührt. Deshalb nehmen wir im Folgenden den erweiterten Stakeholder-Ansatz<sup>8</sup> beim Wort und fragen nach den Chancen für *nicht* der Kapitalseite zugehörige Anspruchsgruppen. Sie lassen sich nach der Form ihres Einflusses in eine *regulative* und eine *politische* Einflussfraktion unterscheiden. Die eine kann mit rechtlich bindenden Mitteln (z.B. Gesetze, Rechtsaufsicht, Kollektivverträge) eine relativ stabile Macht ausüben; die andere ist auf weichere, vor allem öffentlichkeitswirksame Mittel (Aufklärung, Demonstrationen, Boykottaufrufe) angewiesen, und ihr Einfluss kann mit den politischen Umständen und Machtverhältnissen schwanken.

Wie können die skizzierten Akteure die von den Shareholderinteressen<sup>9</sup> geprägten Managementstrategien und das konkrete Unternehmenshandeln ernsthaft beeinflussen? Um die Resonanzbereitschaft und -fähigkeit der Unternehmen und ihrer CSR-Konzepte gegenüber Stakeholder-Interessen zu prüfen, gehen wir von den Handlungsoptionen im ökonomischen, sozialen und politischen Feld aus, die Hirschman (1974) vorgeschlagen und in verschiedenen Bereichen durchgespielt hat: *Abwanderung* (Exit) als ökonomisches und *Widerspruch* (Voice) als politisches Verhalten. Dabei nehmen wir exemplarisch zwei viel diskutierte Akteursgruppen unter die Lupe: Der Konsument gilt als Herr über die *Exit-*

---

8 Zur Geschichte und Reichweite dieses Ansatzes vgl. Freeman (2004). Eine Aufgliederung nach den wichtigsten internen und externen Anspruchsgruppen bieten Kieser/Oechsler (2004: 25, Abb. 6). Im inneren Kreis des Unternehmens agieren die Vertreter der Shareholder und die Mitarbeiter, im äußeren Kreis so unterschiedliche Stakeholder wie Kunden, Zulieferer, Gewerkschaften, Anwohner, zivilgesellschaftliche Akteure (vor allem NGOs), die Medien und natürlich der Staat.

9 Die für den Finanzmarkt-Kapitalismus charakteristischen Machtverschiebungen zwischen den gegenwärtigen Shareholder-Fraktionen beleuchten Windolf (2005) und Kädtler (2005), die maßgebliche Rolle der wirtschaftswissenschaftlichen Innovationen in diesem Prozess legt insbesondere Kädtler (2009, 2010) dar.

Option. Sie steht einem Akteur zur Verfügung, der einen ökonomischen Tauschakt als unbefriedigend empfindet und deshalb zum eigenen Vorteil z.B. den Handelspartner oder die Marke wechselt. Konkret könnte damit der Konsument die Missachtung seiner moralischen Maßstäbe mit seiner Nachfrageverweigerung des Produktes bestrafen. Der Arbeitnehmer steht demgegenüber für die *Voice-Option*. Über sie verfügen Akteure, die in einer für sie unbefriedigenden Situation ihre Stimme erheben (können, müssen), um ihr Interesse durchzusetzen. Hier kommt auch die Frage der konkreten Gegenmacht ins Spiel. Typisch für derartige Konstellationen sind Tarifverhandlungen über höhere Löhne, bessere Arbeitsbedingungen und kürzere Arbeitszeiten.

### 3.1 CSR und Konsumenten: Exit-Option und ihre Grenzen

Die Einschätzungen über die Einflussmöglichkeiten der Konsumenten, die Unternehmen in sozialen und ökologischen Fragen in die Pflicht zu nehmen, gehen weit auseinander. Am Pol der Optimisten berichtete die Body-Shop-Gründerin Anita Roddick über einen Topmanager von Shell, der nach der Brent Spar-Affäre von 1995 geurteilt habe: „We don't fear regulations anymore. We control them. What we fear is consumer revolt.“<sup>10</sup> Dem steht die nüchterne Einschätzung einer kritischen CSR-Forscherin gegenüber: „... for most consumers, ethics are a relative thing. In fact, (...) consumers are more concerned about things like price, taste or sell-by date than ethics.“ (Doane 2005: 26)

Die beiden Positionen verdeutlichen die mögliche Spannweite an Einflussmöglichkeiten von Konsumenten, die sich selbst 'gesellschaftlich verantwortlich' fühlen. In der öffentlichen und wissenschaftlichen Debatte wird die Neigung zum „ethischen Konsum“ Verbrauchern zugeschrieben, die sich vornehmlich durch Bildung und soziale Empathie auszeichnen. Als Hoffnungsträger gelten vor allem die Mitglieder einer Mittelklasse, denen in den USA ein aufschlussreiches Kürzel verpasst wurde: die LOHASs (*Lifestyle of Health and Sustainability*). Gemeint sind Konsument/inn/en, die sich bewusst und kritisch mit der Herkunft der Produkte auseinandersetzen – und auch die Zeit sowie das nötige Kleingeld dafür haben. Ihre Kaufentscheidungen prägt eine gesundheits- und umweltbewusste, obendrein sozialverträgliche Wertorientierung, die zuweilen nur vergängliche *Einstellung* bleibt.

Das individualisierende Lob des anspruchsvollen Kunden hat handfest ökonomische Gründe, die mit CSR-Motiven wenig zu tun haben. Je nach Strategie und Produktspektrum überreden die Unternehmen in ihren Marketingstrategien

10 Anita Roddick in einem Interview von 1999 (wiedergegeben in: <http://www.auburnmedia.com/wordpress/2005/01/08/tsunami-revives-social-responsibility-discussion/>)

diesen (angenehmerweise auch kaufkräftigen) Kundentypus dazu, dem nicht ganz eigennützigem Selbstbild des unverwechselbaren Individuums durch den Kauf bestimmter Produkte Ausdruck zu verleihen; man nannte das früher schlicht ‘Markenbindung’. Genau dieses Bedürfnis nach ‘Individualität’ könnte aber der Entwicklung einer kollektiven Handlungsmacht im Wege stehen, die groß genug wäre, um durch massenhafte Konsumententscheidungen genügend ‘ethischen’ Druck auf die Produktionsbedingungen und Vermarktungsstrategien *vieler* Unternehmen und damit ganzer Branchen zu erzeugen. Darüber hinaus ist fraglich, wie genau es der einzelne Kunde mit seiner Moral tatsächlich nehmen *will* oder *kann*, wenn z.B. der Bearbeitungsweg eines Produktes über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg gar nicht transparent ist.

Aus der neoklassischen Perspektive ist der Konsument der Kronzeuge im Plädoyer für die unternehmerische Selbstbindung: Er entscheidet darüber, welche Produkte am Markt nachgefragt werden und welche nicht. Nach neoklassischer Theorie müssten also Güter, die nicht den ethischen Maßstäben von Konsumenten entsprechen, an Nachfrage einbüßen und schließlich vom Markt verschwinden. Tatsächlich zeigten Skandale in der jüngsten Vergangenheit, dass Unternehmen, deren Ruf durch Fehlverhalten beschädigt wurde, Umsatzeinbußen erlitten, nachdem viele Konsumenten von ihrer *Exit*-Option Gebrauch gemacht hatten. Solche Schäden nach Konsumentenboykotten (bei Shell nach der Brent-Spar-Affäre oder jüngst bei Schlecker und Lidl) verweisen auf die Erfolgchancen solcher Aktionen, und den übergreifenden Reputationsverlust haben Unternehmen zu Recht zu fürchten. Aber im Blick auf den Alltag des gewöhnlichen Konsums erscheint die Vorstellung wenig realistisch, der Verbraucher könne beim Kauf eines jeden einzelnen Produktes ständig ‘moralisch korrekt’ handeln, wenn die Beschaffungskosten für zuverlässige Informationen und die dafür aufzuwendende Zeit überhand nehmen. Da es im Hinblick auf CSR – und dies auf Betreiben der Branchenverbände – keine einheitlichen Standards zu den Informationspflichten über die ökonomischen, ökologischen und sozialen Herstellungsbedingungen eines Produktes gibt, bleibt der bewusste Konsument auf externe Bewertungen (durch die Stiftung Warentest, Verbraucherschutzverbände und NGOs wie Foodwatch oder Fairtrade) angewiesen oder auf Informationen, die das Unternehmen freiwillig zur Verfügung stellt. Für viele Verbraucher übersteigen damit die Opportunitätskosten den moralischen ‘Nutzen’. Deshalb richtet die Masse der Verbraucher – trotz Versicherung des Gegenteils in Umfragen – gerade bei niedrigpreisigen Gütern des alltäglichen Bedarfs den Konsum nur selten, wengleich in leicht steigendem Maß an moralischen Maßstäben aus. Ein weiteres Hindernis für die freie Auswahl von Produkten bildet die aus der neoklassischen Theorie bekannte Budgetrestriktion; die ‘moralisch’ überlegenen Güter sind oft wesentlich teurer als ihre auf Kosten von Umwelt und Sozialstandards produzierten Konkurrenten.

Das Dilemma des ethischen Konsums lässt sich damit auf einen Nenner bringen, der auf die soziale Polarisierung der Gesellschaft abhebt. Da die in Deutschland besonders enge Verknüpfung von Einkommen und Bildung auch das Konsumverhalten<sup>11</sup> prägt, erweist sich der 'Mythos des ethischen Konsums' auch als von den gesellschaftlichen Klassenverhältnissen geprägt. Der *Fair-Trade*-Konsum droht ein Privileg für einkommens- und bildungsstarke Gruppen zu bleiben, „a consumerist identity project in affluent societies“ (Varul 2009: 382) von Menschen, die sich die 'guten Dinge des Lebens' leisten können und auch noch eine moralische Dividende einstreichen. Das spricht nicht gegen die Förderung des 'ethischen Konsums' durch Aufklärung und unabhängige öffentliche Institutionen (vgl. Vinz 2005: 16-18), wohl aber gegen die Illusion, die Kunden könnten als *Bewegung* auf die kritischen, kostenintensiven Elemente der Geschäftsmodelle maßgeblich Einfluss nehmen. Das Marketing der CSR ist nicht auf Kommunikation *mit* den Kunden angelegt, sondern auf die Überredung zum Kauf der strategisch festgelegten Angebote. Das gilt für rechtsdrehenden, geschmacksverstärkten Fruchtjoghurt ebenso wie für spekulative Finanzprodukte. Den Zustand und die Chancen einer gesellschaftlich verantwortlichen Konsumentenbewegung, die einst in den USA entstanden ist, fasst eine kritische Analyse in den Worten zusammen: „It's much more interesting to find out how I can get a delicious and safe tomato for myself than how all tomatoes can be made delicious and safe.“ (Lieberman 2008).

### 3.2 *Exit und Voice*: Option für jede(n)?

Um die Möglichkeiten von Anspruchsgruppen, sich bei der CSR 'einzuklagen', genauer zu bestimmen, werfen wir einen kurzen Seitenblick auf die wichtigsten *internen* Stakeholder: die Beschäftigten eines Unternehmens. Deren Einflussmöglichkeiten auf die freiwillige CSR der Unternehmen sind an die *Voice*-Option gebunden. Durch Kritik oder Widerspruch gegenüber dem Arbeitgeber tragen sie aber deutlich höhere Risiken als Konsumenten beim bloßen Markenwechsel oder Boykott. Andererseits bieten die auf den Betrieb zentrierten, kollektiven Aktionsformen der Arbeitskräfte größere Durchsetzungschancen für gemeinsame Forderungen, während die Konsumenten ihre individuellen Kaufentscheidungen zwar mit Gleichgesinnten teilen, aber diese Gemeinsamkeit nicht unmittelbar sinnlich erleben. Kollektive Aktionen der Beschäftigten können sich deshalb auch individuell stärker in einem Bewusstsein der gemeinsamen Lage verankern.

---

11 Eine differenzierte Analyse des kritischen Potentials von Konsumenten bieten Smith (2008) und Heath/Potter (2009). Eine Übersicht über die wenig konsistenten Befunde der Konsumentenboykott-Forschung präsentieren Lindenmeier/Tscheulin (2008).

Demgegenüber scheint das freundliche Partizipationsangebot, das betriebliche, oft inszenierte Unternehmenskulturen mit ihren CSR-Leitsätzen oder *Codes of Conduct* unterbreiten, auf den ersten Blick als relativ sanktionsfreie Möglichkeit, verständigungsorientiert im Sinne von Steinmann und Schreyögg die eigene *Voice* zu erheben. Seine Grenzen treten aber zutage, wenn wirklich weitreichende Entscheidungen über die Köpfe hinweg geplant und nur noch durch die institutionelle Macht von Betriebsräten und Gewerkschaften beeinflusst werden können.

Im günstigen Fall sind Konsumenten zugleich Arbeitnehmer, die ihr Handeln in und jenseits der Arbeit mit *Exit*- und *Voice*-Optionen austarieren müssen, aber zumeist auch darauf verzichten. Schlimmstenfalls ist jedoch der Konsument nicht einmal Arbeitnehmer oder eine Person mit geringer Kaufkraft, und dann tritt wieder das zentrale Problem zutage: Selbst was die weniger riskante *Exit*-Option angeht, so sind es auch hier die Unternehmen, die am längeren Hebel sitzen. Vor diesem Hintergrund zeigt sich in Deutschland das ernüchternde Bild eines Konsumenten, der mit 8,5%iger Wahrscheinlichkeit arbeitslos, mit 10%iger Wahrscheinlichkeit auf existenzsichernde Sozialleistungen vom Staat angewiesen und mit 22%iger Wahrscheinlichkeit im Niedriglohnsektor beschäftigt ist (vgl. Böckler-Impuls 2008/14/15). In seiner täglichen Kaufentscheidung steht er vor einer Überfülle kunstvoll (und künstlich) differenzierter Produkte, die nicht selten entlang der Wertschöpfungskette einmal um den Globus gegangen sind. Durch die eigene unsichere materielle Lage verliert das noch größere Elend der restlichen Welt an subjektiver Eindringlichkeit. Die Lohnsenkungen der vergangenen Jahre, die mit der – politisch geförderten – Zunahme von atypischen Beschäftigungsformen sowie der Auflösung der Bindungswirkung von Tarifverträgen einher gingen, lassen in der Bevölkerung die Verunsicherung wachsen. Laut einer Umfrage glauben nur noch 15% der Befragten, dass die wirtschaftlichen Verhältnisse in Deutschland gerecht sind (vgl. Vehrkamp/Kleinstauber 2007:5). Die daraus resultierende Politikverdrossenheit ist vor allem auch Ausdruck einer Ohnmacht aus Mangel an Handlungsoptionen. Wer sich ohnmächtig fühlt, ist nicht einfach nicht motiviert zu handeln, er *kann* es auch nicht, weder als Konsument noch als Arbeitnehmer. Das drückt sich unter anderem in rückläufigen Mitgliederzahlen bei Gewerkschaften und Parteien aus. Es sind demgegenüber die Unternehmen, die im Globalisierungsprozesse über neue *Exit*-Option verfügen und somit die Macht haben, die wirtschaftliche Existenz einzelner Menschen, die Wirtschaftskraft ganzer Regionen und sogar ganze Volkswirtschaften an den Rand zu drücken.

Wenngleich neue Informationsmedien eine rasche Verbreitung von Missständen begünstigen und Raum für Kampagnen schaffen, verfügen die Stakeholder weder als Konsumenten noch als Arbeitskräfte über genügend Informationen,

geschweige denn institutionellen Einfluss oder jene strukturelle Macht, die bislang die freilich geschwächte Mitbestimmung noch gewährt. Die hier exemplarisch beschriebenen Gruppen können den transnational agierenden Unternehmen keine wirksamen Grenzen ziehen, geschweige denn einen verbindlichen Rahmen schaffen, der den bestehenden CSR-Konzepten die bequeme Selbstermächtigung mit konkreten Kontrollen und Nachweispflichten austriebe. Gerade unter den veränderten Bedingungen bleibt die Frage nach der Organisation von Interessen auf der Tagesordnung. Sie stellt sich, wie die nun folgende Analyse transnationaler Unternehmenspolitik und der Machtverhältnisse zwischen TNCs, Arbeitnehmerorganisationen und NGOs zeigen wird, auf alte und neue Weise.

#### 4. CSR im transnationalen Raum: das TNC und neue Akteure

Unter den Bedingungen des globalisierten Marktkapitalismus liegt es einerseits im Interesse der um Investitionen werbenden Länder, die Bedingungen zu beeinflussen, unter denen sich TNCs ansiedeln, Arbeitskräfte rekrutieren und einsetzen, Steuern zahlen und zur gesellschaftlichen Entwicklung beitragen. Andererseits sind die TNCs selbst an günstigen und verlässlichen Rahmenbedingungen interessiert, die 'vor Ort' ihre Investitionstätigkeit und die betrieblichen Handlungsspielräume möglichst wenig behindern. Sie beeinflussen die internationalen Regulierungen, z.B. im Rahmen der WTO, in zwischenstaatlichen Handelsverträgen und Entwicklungsabkommen, aber auch die Regelwerke unterhalb der staatlichen Ebene. Die geschaffenen Rahmenbedingungen sollen nationale Schutzzäune beseitigen und neue Marktchancen eröffnen, vor allem durch möglichst wenig restriktive Gesetze, schwache Arbeitnehmerorganisationen und die Freigabe bislang staatlich organisierter oder regulierter Sektoren für die private Bewirtschaftung. Unabdingbare Standards und Regelungen, die dem Interesse der Unternehmen an der Sicherheit der Investitionen entsprechen, sollen so weit wie möglich freiwillig vereinbart oder aber von Organisationen und Institutionen festgelegt werden, in denen der unternehmerische Einfluss gesichert ist.

Die unstrittigen Machtverschiebungen, die im Zuge der neoliberalen Globalisierung eingetreten sind, werfen die Frage auf, wie der Rückzug des staatlichen Einflusses mit dem Bedeutungszuwachs einer „Mehrebenen-Governance“ (vgl. Messner 2005: 37ff.) und mit der veränderten Rolle zivilgesellschaftlicher Akteure in diesem Prozess zusammenhängt. Welche Akteure und Einflusskräfte streben eine institutionelle Einbindung und Kontrolle der unternehmerischen Verantwortung an, wie beantworten die TNC diese Versuche, und welche Rolle spielen die CSR-Konzepte in ihrer Interessenpolitik?



#### 4.1 Das TNC und die Grenzen des (nationalen) Sozialstaats

Ein beherrschendes Phänomen auf den globalen Märkten ist die zunehmende Konzentration von Wirtschaftsmacht bei den TNCs. Solche Konzerne sind nicht, was für das Entstehen der modernen Unternehmen noch galt, private Akteure, für die der Staat den Rahmen und Umfang der Rechte und Pflichten festgelegt hatte (vgl. am US-amerikanischen Beispiel Bakan 2005: 5-27). Sie haben sich vielmehr im Zuge der ökonomisch *und* politisch vorangetriebenen Globalisierung dank ihrer wirtschaftlichen Macht (und der geschulten Phantasie ihrer Anwaltsklasse) eine weitgehend eigene rechtliche Welt geschaffen. Gerade deshalb passt in die Zeit des staatlichen Rückzugs aus der Sphäre der Ökonomie das Freiwilligkeitsprinzip der CSR. Im Vordringen dieses Leitbildes spiegelt sich eine veränderte Interessenkonstellation, die sich mit der Entwicklung eines globalen, durch das Auftreten neuartiger Shareholder geprägten Finanzmarkt-Kapitalismus herausgebildet hat.

Mit dem Ende des *Golden Age of Capitalism* 1950 bis ca. 1975, und verstärkt in der Ära des Neoliberalismus (vgl. Harvey 2007, 2010), beginnt das im internationalen Vergleich erfolgreiche, institutionalisierte Konflikt- und Kooperationsbündnis der „Deutschland AG“ zu bröckeln und wird vom angelsächsischen Modell des „marktkoordinierten Kapitalismus“ bedrängt. Neben der Mitbestimmung steht vor allem die *Corporate Governance* unter Druck. In diesem Sinne erweist sich die im deutschen Modell eingebaute *hidden ethic* gegenüber transnational agierenden Unternehmen als wenig globalisierungsfest. Der Durchsetzungsschwäche der national noch verankerten (betrieblichen und überbetrieblichen) Mitbestimmung, die aber schon im europäischen Wirtschaftsraum nicht mehr greift, entspricht spiegelbildlich die Stärke der CSR-Industrie, die ihre ideologische Kernaussage nicht nur als ‚Erzählung‘, sondern auch auf den maßgeblichen politischen Regelungsebenen durchzusetzen vermag: *gesellschaftlich* verantwortlich handeln heißt *selbstverantwortlich* handeln.

Der von den TNCs eroberte transnationale Raum eröffnet den Konzernen und den von ihnen beeinflussten Netzwerken vielfältige Möglichkeiten der Einflussnahme auf nationale und makro-regionale Ministerien, Volksvertreter und staatliche Behörden. Sie reichen von der *Regulatory Capture*, der Erbeutung der Gesetze (Sklair/Miller 2010: 487), bis zum Regimeshopping *all inclusive*. In einer möglichst regelungsarmen globalen Umwelt können die TNCs die Wertschöpfungsketten logistisch straffen und weltweit zwischenstaatliche Kostengefälle nutzen. Sie erweitert den inneren Spielraum der TNCs für eine den Gewinn steigernde „Konstruktion der Wirklichkeit durch das Rechnungswesen“ (Chiappello 2009). In der schöpferischen Ausgestaltung der Bewertungsregeln kann die Unternehmenszentrale in ihrem transnationalen Wirtschaftsraum das interne

Transferpreissystem optimieren und Unterschiede in den nationalen Besteuerungsregeln ausnutzen. So wie Geld nicht stinkt, wird auch der höchstmögliche Verrechnungsgewinn nicht erröten, wenn die inneren und äußeren Bilanzen die real erzielten Wertschöpfungsbeiträge der einzelnen Unternehmenseinheit verfälschen oder verzerrt abbilden (vgl. Morgan 2011: 426ff.). Über diese wichtigen Felder einer transnationalen *Corporate Governance* gibt es aus einsichtigen Gründen kaum empirische Fallstudien und noch weniger vergleichende Untersuchungen. Sie würden wahrscheinlich die Ohnmacht einer CSR-Politik der Freiwilligkeit und der dosierten Transparenz demonstrieren, denn auch diese 'Erfolgskontrollen' der CSR werden mit scheinengenauen Angaben versehen und damit dem *outcome fetishism* des Bilanz- und Berichtswesens unterworfen (vgl. van Oosterhout/Heugens 2008: 209ff.).

Auch auf der Ebene der Arbeitsbedingungen und der Beziehungen zwischen Arbeit und Kapital eröffnet der kapitalistische Entwicklungspfad der Globalisierung den Unternehmen die Chancen einer Entregelung und damit neue Spielräume, in die CSR-Konzepte eindringen. Die gesetzlich flankierten industriellen Beziehungen werden vor allem in den Ländern, in denen die Wertschöpfungsketten globaler Produkte beginnen, durch Audit- und Akkreditierungsverfahren abgelöst, die der Logik des CSR-Leitbildes folgen. Diese Verfahren stützen sich zwar häufig auf die Kriterien der ILO Convention oder die mittlerweile zehn Punkte der UN-Menschenrechts-Charta. Wie die Realität der Audits und Kontrollen aussieht und welchen Einfluss darauf lokale Gewerkschaften und NGOs haben, sollen einige Beispiele zeigen.

#### 4.2 NGOs im Kampf um die Wertschöpfungskette

Über die schwierige Aufgabe von NGOs als Gegenspieler und Partner in der *Global Governance* handeln eingehende Studien, die hier nicht einmal im Ansatz resümiert werden können.<sup>12</sup> Wie unübersichtlich die Lage ist, deutet allein die Zahl der registrierten NGOs an, die (laut FAZ vom 21.7.2011) im Jahr 2007 auf 7.626 angewachsen ist und vermutlich weiter wächst. Ihr Spektrum reicht von der kleinen Ein-Thema-Organisation bis zum großen NGO-Großunternehmen mit einem Jahresetat, der wie im Falle des World Wildlife Fund (WWF) über 500 Millionen beträgt.<sup>13</sup> Von den weltweit registrierten NGOs dürften die

12 Vgl. zur Geschichte, Struktur und Typenvielfalt von NGOs die Sammelbände von Altvater et al. (2000); Brand et. al. (2001); Brunnengräber/Klein/Walk (2005); Curbach (2009: 119-151).

13 Darin ist das Honorar aus der Kampagne mit der Biermarke Krombacher enthalten, die unter dem treffenden Motto „Saufen für den Regenwald“ bekannt wurde.

Mehrheit mit Einzelthemen befasst sein; ein beträchtlicher Anteil davon ist von den Unternehmen selbst und ihren Verbänden geschaffen oder kooptiert worden (Beispiele bei Sklair/Miller 2010: 489). Als unabhängige NGOs gelten vor allem spenden- oder mitgliederfinanzierte Organisationen, die aus Konflikten im Bereich der Arbeitsbedingungen (wie Gewerkschaften) und Menschenrechte (wie Amnesty International) sowie aus sozialen und ökologischen Initiativen hervorgegangen sind.

Die von den Gewerkschaften beeinflusste International Labour Organization (ILO) ist eines der Informations- und Dokumentationszentren, das zwar eine Fülle konkreter Hinweise auf Regelverstöße sammelt, aber darüber hinaus – wie die noch schwächere Global Compact-Initiative der UN – nur auf Goodwill-Erklärungen der regionalen Sozialpartner und Regierungen setzen kann. In diesem Rahmen und zum Teil parallel dazu ist im letzten Jahrzehnt die erwähnte CSR-Dienstleistungsindustrie entstanden, in der kapitalfinanzierte Stiftungen, Unternehmen und Branchenverbände tätig sind. In ihrem Rahmen sind von Unternehmensinteressen (oft verdeckt) gelenkte Gremien, Standardisierungs- und Reportingagenturen entstanden. Solche Kooperationen mit ursprünglich kritischen NGOs und unabhängigen Forschungsinstituten können zwar durchaus aufklärende und kontrollierende Funktionen haben, aber viele NGOs passen sich den betriebswirtschaftlichen Regeln des Accounting nur an oder beteiligen sich an Evaluationsverfahren, die lediglich Zertifikate für die Public Relations vergeben und Preise für Familienfreundlichkeit oder Nachhaltigkeit.

NGOs, die mit sozialen, auf Menschenrechte und Arbeitsbedingungen bezogenen Kriterien transnationale Unternehmen auf ihre CSR-Praxis prüfen, bewegen sich dabei in unterschiedlichen Rollen, häufig pendelnd zwischen öffentlicher Kritik und wissenschaftlicher Analyse, Konflikt und Kooperation, Kontrolle und Expertise. Die Orte, an denen die Grenzen des Einflusses von NGOs und unabhängigen Prüfungsinstanzen am klarsten zutage treten, sind die Fabriken am Beginn der globalen Wertschöpfungskette, in der Bekleidungs-, Sportartikel- und Möbelindustrie oder in der Halbleiterfertigung. Wenngleich in der CSR-Praxis das Ausmaß der kleinen Fortschritte und festgestellten Mängel variiert, lassen sich die wichtigsten Befunde in einer nicht repräsentativen, aber doch aussagefähigen Bilanz zusammenfassen.<sup>14</sup>

Die Probleme der Kontrolle von CSR-Praktiken vor Ort beginnen schon mit der Recherche. Die Zahl der Kontrollen pro Wertschöpfungskette ist extrem gering; so waren (laut FAZ vom 6. Juni 2002) für weltweit 150 Puma-Zulieferer

---

14 Zu diesem Zweck wurden alle verfügbaren Berichte zu den drei maßgeblichen TNCs Nike, Puma und Ikea ausgewertet; sie können hier wegen der großen Zahl nicht alle aufgeführt werden.

lediglich acht Kontrolleure eingesetzt. In vielen Fällen wird berichtet, dass unangemeldete Besuche abgeblockt werden und, sofern sie dennoch stattfinden, elende Arbeitsbedingungen verschleiert und auskunftswillige Arbeiter aus dem Verkehr gezogen werden: „Whenever social auditors come to this factory, we are given holiday“ berichtete ein Arbeiter aus einer indischen Bekleidungsfabrik, die auch für KarstadtQuelle, Otto und andere deutsche Firmen produzierte (Pruett 2005: 2). Häufig werden ausgewählte Arbeitskräfte für die Interviews von Vorgesetzten ‘geschult’. Oft sind die Muttergesellschaften nach ihren eigenen Regeln gar nicht verpflichtet, im eigenen oder dem Zulieferbetrieb diese Sozialstandards zu gewährleisten, vielmehr werden lediglich vage Zielvorstellungen formuliert, auf die ‘hingearbeitet’ werden soll. Diese Audits werden dann von kommerziellen Unternehmen durchgeführt; lokale NGOs und Gewerkschaften sind zumeist nicht in die Prüfverfahren einbezogen. Die Prozesse und Ergebnisse solcher Audits werden nicht veröffentlicht, von „unabhängigen externen Prüfungen“ kann damit keine Rede sein (vgl. Saage-Maß/von Gall 2010).

Bei den Kooperationsversuchen zwischen unabhängigen NGOs und Unternehmen überwiegen deutlich die negativen Erfahrungen. Als durchgängiges Problem erweist sich die Existenz einer doppelten Buchführung in Lohn- und Arbeitszeitfragen. Selbst auf die vertraglich vereinbarten Mindestlöhne kommen die meisten Arbeitskräfte nur mit unregistrierten Überstunden, deren Ausmaß oftmals sogar die laschen Landesgesetze verletzt.

Die Erfolgchancen einer Durchsetzung formell geltender CSR-Verpflichtungen durch externe NGO-Kontrollen sind – das legen die Befunde aus den Studien nahe – sehr komplex und noch kaum gründlich erforscht. Sie sind dann extrem gering, wenn

- die TNCs als Herren der Wertschöpfungsketten extremen Termindruck auf die Lieferbetriebe der Dritten Welt ausüben;
- die Betriebe No-Name-Produkte für Discounter-Ketten produzieren;
- die Arbeitskräfte kein Recht zur Bildung von Gewerkschaften oder anderen Zusammenschlüssen haben;
- zwischen lokalen Arbeiterorganisationen oder Menschenrechtsgruppen und internationalen NGOs keine stabilen Verbindungen bestehen;
- eine Berichterstattung in den Medien fehlt oder nicht genügend kontinuierlich ist;
- nationale Regierungen oder lokale Instanzen ihren eigenen Gesetzen keine Geltung verschaffen.

Es zeigt sich, dass nur äußerer Druck im Innern der TNCs die zumeist wenigen engagierten Kräfte unterstützen kann, die sich für eine wirkliche Umsetzung der CSR-Leitbilder einsetzen. Die Existenz wohlklingender *Codes of Conduct* verbürgt nichts; so war den Arbeitskräften der Fabriken in Bangladesch das

Regelwerk von Ikea durchweg nicht bekannt (de Haan/van Dijk 2006: 13). Ohne unangemeldete, nicht voraussehbare Kontrollen, bei denen die Prüfer Zugang zu allen Orten und Personen haben, ist eine stabile Verbesserung der Arbeitsbedingungen nicht einmal schrittweise zu erzielen. Was die elementaren Rechte der Arbeiter und Angestellten betrifft, spielt in den Ländern der Fabrikstandorte die institutionelle Umwelt eine negative Rolle, die freilich, wie gezeigt, von den Institutionen der neoliberalen Wirtschafts- und Handelspolitik (WTO, IWF, Weltbank und internationale Entwicklungspolitik) entscheidend geprägt ist und von den Unternehmen genutzt wird. Da es in deren Interesse liegt, in dem Land ihrer Standortwahl allenfalls die Minimalstandards der UN- und ILO-Normen einzuführen, können Veränderungen nur von dem Bündnis aus lokalen sozialen Bewegungen (Gewerkschaften und Menschenrechtsgruppen) und angesehenen, zugleich konfliktfähigen NGOs ausgehen.

Die übergreifende Erkenntnis aus bisher vorliegenden Fallstudien ist einerseits ernüchternd: Vor allem mit der Internationalisierung der Unternehmung und der qualitativen, weil strategischen Ausdehnung ihrer Wertschöpfungsketten haben sich die Machtgewichte zugunsten des Marktes und der Unternehmen verschoben. Diese können es sich weithin leisten, die zu ihrer Geschäftsstrategie je passenden Forderungen *auszuwählen* und in die eigene CSR-Praxis einzubinden. Andererseits bleiben die TNCs an einer Flanke verwundbar: Mit der globalen Verbreitung billiger Informationsmedien wächst für Gewerkschaften, Menschenrechts-NGOs und kritische Konsumenten die Möglichkeit, durch weltweit wirkende Aktionen Druck auf Unternehmen und Standortstaaten zu erzeugen.

Der ökonomische Globalisierungsprozess hat damit nicht nur die Gewerkschaften geschwächt, sondern auch – eine von den Unternehmen unbeabsichtigte Nebenfolge – neue zivilgesellschaftliche Gegenspieler auf den Plan gerufen. Deren organisatorische Schwäche, der ins Auge springende Mangel an Kontinuität und die schwache Mitgliederbasis, ist zugleich auch ein Moment ihrer andersartigen Stärke. Ihre Beweglichkeit verdanken die NGOs und die Neuen Sozialen Bewegungen einem wissensvermittelten Engagement, das gerade nicht mehr (nur) an den Beschäftigungsstatus oder eine 'Klasse' gebunden ist. Ihre Aktivisten entwickeln vielseitige Fähigkeiten zur Aufdeckung von Missständen durch rasch und weltweit verbreitete Informationen und Aktionen.

Die transnationalen Unternehmen müssen, um die neu eroberten Handlungsspielräume ökonomisch und politisch abzusichern, den Neuen Sozialen Bewegungen mehr als nur Public Relations (zu deutsch: *öffentliche* Angelegenheiten) entgegensetzen. Denn die moralische Lücke, die sie in der Konstruktion der weltweiten Wertschöpfungsketten aufreißen, versetzt ihre Kritiker in die Lage, sich auf den universalistischen Kern der Menschenrechte zu berufen. Dieser

Kern besteht nicht aus einem weltweit einheitlichen Standard an Rechten, er enthält vielmehr den ständigen *Auftrag* zur Verwirklichung menschenwürdiger Arbeits- und Lebensverhältnisse (vgl. Miller 2007: 166). Mit der Politisierbarkeit dieser Forderungen müssen sich die weltweit agierenden Unternehmen jenseits ihrer auf den Markt bezogenen Ziele ständig auseinandersetzen.

Gegenüber einer Öffentlichkeit, die sich über die neuen Medien tagesaktuell und weltweit herstellt, waren die Unternehmen zu einem Lernprozess gezwungen, den sie bislang weitgehend erfolgreich bestanden haben. Aus den Konflikten hat die darüber entstandene CSR-Industrie gelernt. Sie behält die Definitionsmacht über die Felder der Unternehmensverantwortung und drängt die NGO-Bewegung in die Defensive, indem sie ausgewählte Gruppen kooptiert oder sogar eigene 'Initiativen' gründet.<sup>15</sup> Auch die unabhängigen, engagierten NGOs, die auf dem schmalen Grat zwischen Enthüllung und Mitwirkung, Skandalisierung und ressourcensichernder Einbindung balancieren, sind in einer zwiespältigen Konfliktpartnerschaft mit den Unternehmen verbunden. Aus ihrer Sicht ist die Bindung an eigentlich durchschaute, ungeliebte CSR-Konzepte in der schwachen Hoffnung, die Regeln gelegentlich auch durchsetzen zu können, ein ernüchternder Zustand.

## 5. Fazit: CSR – ein politisches Projekt mit Risiken

„Wenn der Hund mit der Wurst über'n Eckstein springt  
und der Frosch in der Luft den Storch verschlingt.“  
*aus Kassel überlieferter Kinderreim*

Auf die Frage, ob Unternehmen gesellschaftlich verantwortlich handeln oder handeln sollten, hält die Wirtschaftssoziologie keine eindeutigen Antworten parat. Sie beschreibt die CSR-Bewegung als Beispiel für neue Regulationsformen, die „auf eine erhöhte *Moralisierung* von Unternehmen angewiesen“ seien (Bluhm 2008: 158). Regulationsformen, die auf etwas 'angewiesen' sind statt anzuweisen? Der Befund wirft die Frage nach den Inhalten und den Nutznießern des global erweiterten Handlungsrahmens auf. Die freundlichen Antworten dazu sind erstaunlich. Beckert (2010: 122) nimmt die koordinierte Anwendung der unternehmerischen CSR-Konzepte als Zeichen dafür, dass die Politik der Deregu-

---

15 Am Beispiel von Shell und Coca Cola zeigen Sklair/Miller (2010: 489, Fig. 1) deren enge Verflechtung mit neun Organisationen der unternehmensfreundlichen CSR-Industrie einerseits und elf Lobby-Organisationen andererseits, die durchweg die Liberalisierung der Arbeitsmärkte und der öffentlichen Dienstleistungen betreiben. Für Deutschland ließen sich ähnliche Abhängigkeitsbeziehungen zeigen.

lierung nicht „zur umstandslosen Durchsetzung ökonomischer Marktprinzipien führt, ... vielmehr die Unternehmen jetzt selbst zu Ansprechpartnern auch für die nicht-ökonomischen Belange der Gesellschaft macht“ – was aber, wenn der ‘Ansprechpartner’ die Macht hat, die Ansprache zu verweigern? Für Münch (2008: 174) kann das Eigeninteresse am Reputationsgewinn die Unternehmen sogar in „moralische Pioniere“ verwandeln, die unter dem sanften Druck von NGOs das „ökonomische Liberalisierungsprogramm in humanitäre, sozialpolitische und ökologische Bahnen“ lenken – die Reputation als unsichtbare Hand? Auch andere Soziologen deuten die neuen Unternehmensstrategien als Beitrag zur „Moralisierung von Märkten“ (Stehr 2007). Stärker als auf marktbegrenzende Institutionen setzen sie zudem auf ‘innengeleitete’ moralische Akteure, die sich als Mitglieder eines kooperativen Zusammenhangs begreifen. Aber dieser Rückgriff auf Durkheim taucht die Herrschaftsformen und Interessen, die den *kapitalistischen* Globalisierungsprozess prägen, in ein merkwürdig mildes Licht.

Das kritische Gegenbild dazu entwerfen Sklair/Miller (2010). Sie begreifen die zur Industrie formierte CSR-Bewegung als Projekt der *Vermarktlichung von Moral*. Mit ihm setze die ökonomische und politische *Transnational Capitalist Class* ihre interessierte Definition von Sozialpolitik und Nachhaltigkeit durch und versuche obendrein zu ‘beweisen’, wie Multi-Stakeholder-Dialoge zum Nutzen aller sind und verbindliche Verpflichtungen ersetzen. Indem die CSR-Industrie die Illusion eines *privaten* Welfare-Kapitalismus erzeugt, greift sie weit über die Unternehmensebene hinaus und exportiert das Leitbild individueller Verantwortung in alle Bereiche des gesellschaftlichen Lebens.

Diese von der CSR-Ideologie gerahmte Landnahme ist freilich immer wieder gefährdet. Wenn der kapitalistische Globalisierungsprozess die Klassenverhältnisse weltweit polarisiert und die Umwelt zerstört, lässt sich die *private* Konstruktion einer *gesellschaftlichen* Unternehmensverantwortung nicht mehr ethisch verbrämen. Die in der Ersten wie in der Dritten Welt gebrochenen Versprechen der CSR rufen soziale Bewegungen auf den Plan. Unter den skizzierten Bedingungen ist allein ein *neues Bündnis* zwischen Organisationen, die den Kapital-Arbeit-Gegensatz bearbeiten, und den Akteuren der Neuen Sozialen Bewegungen erfolgversprechend. Dabei haben die Gewerkschaften in der Auseinandersetzung mit der veränderten globalen Wirklichkeit mehr zu lernen als NGOs, die ein Kind dieser Entwicklung sind. Beide Seiten müssen das Zusammenwirken in Projekten erlernen, die unterschiedliche Interessen, Konfliktebenen und Zeithorizonte zu beachten haben. Wie Beispiele erfolgreicher Kampagnen (gegen Shell, Coca-Cola, Lidl, Schlecker etc.) zeigen, können im Kampf um öffentliche Aufmerksamkeit kleine, bewegliche Akteure die auch im Internetzeitalter nach wie vor bestehende Informationsasymmetrie abbauen und Teilerfolge gegen die strukturelle Macht des Kapitals erringen (vgl. Harvey 2010: 215ff.). In der praktischen Kritik an

globalen Wertschöpfungsketten können sich auch Ansätze zu anderen, regional vernetzten und genossenschaftlichen Formen des Wirtschaftens entwickeln.

Auf der Ebene der Wissenschaft mag die Blamage des CSR-Begriffs wenigstens Wege der politischen Aufklärung eröffnen. *Being Good while Being Bad* – diesen von Strike/Gao/Bansa (2006) benannten Grundwiderspruch der CSR kann die unternehmerische Selbstzuschreibung eines gesellschaftlichen Gewissens nicht überspielen. Um Chargaff (1997: 37) zu bemühen: Die Ethik verhält sich zur Unternehmensethik wie die Musik zur Militärmusik. Milde gedeutet wäre die CSR-Melodie der Radetzkymarsch (Johann Strauss Vater 1848), der in breiten Kreisen beliebt und damit als 'Ventilsitte' nützlich ist. Aber Vorsicht, auf ihn hat sich der Volksmund von jeher seinen Reim gemacht: *Wenn der Hund mit der Wurst übern Eckstein springt ...* Was den Fabrikherrn und die Arbeiter betrifft, so war dem Volk schon früh klar, wer im wirklichen Leben der Hund ist und wer die Wurst. Allzu viel dürfte sich daran im gegenwärtigen Kapitalismus nicht geändert haben. Die von seiner Verantwortungsrhetorik betroffenen Menschen, vor allem die Mitglieder der sozialen Bewegungen, die das Leitbild kritisch beim Wort zu nehmen versuchen, benötigen Ungeduld und Geduld zugleich, um zu bewirken, dass zumindest gelegentlich der zweite Vers in Erfüllung geht *und der Frosch in der Luft den Storch verschlingt*.

Mehr ist fürs erste nicht zu erwarten.

## Literatur

- Altwater, Elmar; Brunngräber, Achim; Haake, Markus; Walk, Heike (Hg.) (2000): *Vernetzt und verstrickt. Nicht-Regierungs-Organisationen als gesellschaftliche Produktivkraft*, Münster.
- Bakan, Joel (2005): *The Corporation. The Pathological Pursuit of Profit and Power*, New York.
- Beckert, Jens (2010): Sind Unternehmen sozial verantwortlich? In: Schumann, Olaf J.; Brink, Alexander; Beschoner, Thomas (Hrsg.): *Unternehmensethik. Forschungsperspektiven zur Verhältnisbestimmung von Unternehmen und Gesellschaft* (Bd. 4: Ethik und Ökonomie), Marburg, 109-124.
- Beschoner, Thomas (2007): Corporate Social Responsibility and Corporate Citizenship. Theoretische Perspektiven für eine aktive Rolle von Unternehmen, in: Beschoner, T.; Schmidt, M. (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship*, München und Mehring.
- Bluhm, Katharina (2008): Corporate Social Responsibility – Zur Moralisierung von Unternehmen aus soziologischer Perspektive, in: Maurer, Andrea; Schimank, Uwe (Hg.): *Die Gesellschaft der Unternehmen – Die Unternehmen in der Gesellschaft. Gesellschaftstheoretische Zugänge zum Wirtschaftsgeschehen*, Wiesbaden, 144-162.
- Brand, Ulrich; Demirovic, Alex; Görg, Christoph; Hirsch, Joachim (Hg.) (2001): *Nichtregierungsorganisationen in der Transformation des Staates*, Münster.
- Breuer, Markus; Brink, Alexander; Schumann, Olaf J. (Hg.) (2003): *Wirtschaftsethik als kritische Sozialwissenschaft*, Bern u.a..
- Brunnengräber, Achim; Klein, Ansgar; Walk, Heike (Hg.) (2005): *NGOs im Prozess der Globalisierung. Mächtige Zwerge – umstrittene Riesen*, Bonn.
- Chargaff, Erwin (1997): Zwei schlaflose Nächte, in: Jünger, Friedrich Georg; Himmelheber, Max (Hg.): *Scheidewege. Jahresschrift für skeptisches Denken*, Jg. 27, 14-37.



- Chiapello, Ève (2009): Die Konstruktion der Wirtschaft durch das Rechnungswesen, in: Diaz-Bone, Rainer; Krell, Gertraude (Hg.): *Diskurs und Ökonomie. Diskursanalytische Perspektiven auf Märkte und Organisationen*, Wiesbaden, 125-149.
- Corporate Watch (2006): *What's Wrong with Corporate Social Responsibility?* Corporate Watch Report 2006, o.O..
- Crane, Andrew; McWilliams, Abigail; Matten, Dirk; Moon, Jeeremy; Siegel, Donald D. (Eds.) (2008): *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford-New York.
- Curbach, Janina (2009): *Die Corporate-Social-Responsibility-Bewegung*, Wiesbaden.
- De Haan, Esther; van Dijk, Michiel (2006): *Labour Conditions in Ikea's Supply Chain. Case Studies in Bangladesh and Vietnam* (published by SOMO), August 2006, Amsterdam.
- DiMaggio, Paul J.; Powell, Walter W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, in: *American Sociological Review*, Vol. 48, 147-160.
- Doane, Deborah (2005): The Myth of CSR, in: *Stanford Social Innovation Review*, Fall 2005, 22-29.
- Dörre, Klaus (2010): Überbetriebliche Regulierung von Arbeitsbeziehungen, in: Böhle, Fritz; Voß, G. Günter, Wachtler, Günther (Hg.): *Handbuch Arbeitssoziologie*, Wiesbaden, 873-912.
- Freeman, R. Edward (2004): The Stakeholder Approach Revisited, in: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 5. Jg., Heft 3, 228-241.
- Friedman, Milton (1970): The social responsibility of business is to increase its profits. In: *The New York Times Magazine*, September 13, 1970.
- Hall, Peter A., Soskice, David (2001): *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford.
- Hanlon, Gerard (2008): Rethinking Corporate Social Responsibility and the Role of the Firm, in: Crane, Andrew et al. (Eds.): *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford-New York, 156-172.
- Hansen, U.; Schrader, U. (2005): Corporate Social Responsibility als aktuelles Thema der Betriebswirtschaftslehre, in: *Die Betriebswirtschaft*, Jg. 65, Heft 4, 373-395.
- Harvey, David (2007): *Kleine Geschichte des Neoliberalismus*, Zürich.
- Harvey, David (2010): *The Enigma of Capital and the Crises of Capitalism*, London.
- Heath, Joseph; Potter, Andrew (2009): *Konsumrebell. Der Mythos der Gegenkultur*, Berlin.
- Hirschman, Albert O. (1974): *Abwanderung und Widerspruch. Reaktionen auf Leistungsabfall bei Unternehmungen, Organisationen und Staaten*, Tübingen.
- Hiß, Stefanie (2005): *Warum übernehmen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung? Ein soziologischer Erklärungsversuch*, Frankfurt/New York.
- Hiß, Stefanie (2009): Corporate Social Responsibility – Innovation oder Tradition? Zum Wandel der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen in Deutschland, in: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 10/3: 287-303.
- Hundt, Sönke (1977): *Zur Theoriegeschichte der Betriebswirtschaftslehre*, Köln.
- Jenkins, Rhys (2001): *Corporate Codes of Conduct: Self Regulation in a Global Economy* (Technology, Business and Society, Programme Paper No 2, April 2001), Geneva.
- Kädtler, Jürgen (2005): Finanzmärkte – zur Soziologie einer organisierten Öffentlichkeit. In: *SOFI-Mitteilungen* Nr. 33, 31-37.
- Kädtler, Jürgen (2009): *Finanzialisierung und Finanzmarktrationalität. Zur Bedeutung konventioneller Handlungsorientierungen im gegenwärtigen Kapitalismus* (SOFI-Arbeitspapier 2009-5). Göttingen.
- Kädtler, Jürgen (2010): Finanzmärkte und Finanzialisierung. In: Böhle, Fritz; Voß, G. Günter; Wachtler, Günther (Hrsg.): *Handbuch Arbeitssoziologie*, Wiesbaden, 619-639.
- Kieser, Alfred; Oechsler, Walter A. (2004): *Unternehmenspolitik*, 2. überarb. u. akt. Auflage, Stuttgart.

- KOM (Kommission der Europäischen Gemeinschaften) (2001): *Grünbuch. Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen*, Brüssel.
- Lieberman, Trudy (2008): In the Beginning. From a consumer movement to consumerism, in: *Columbia Journalism Review*, September-October 2008.
- Lindenmeier, J.; Teschlin, Dieter K. (2008): Konsumentenboykott: State-of-the-Art und Forschungsdirektiven, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 78. Jg., Heft 5: 553-578.
- Loew, Thomas (2005): *CSR in der Supply Chain: Herausforderungen und Ansatzpunkte für Unternehmen*, Berlin (Institute 4 Sustainability und future e.V.).
- MacKenzie, Donald (2006): *An Engine. Not a Camera. How Financial Models Shape Markets*, Cambridge/Mass., London.
- McLuhan, Marshall (1951/1996): *Die mechanische Braut. Volkskultur des industriellen Menschen*, Amsterdam.
- Messner, D. (2005): Global Governance: Globalisierung im 21. Jahrhundert gestalten, in: Behrens, M. (Hrsg.): *Globalisierung als politische Herausforderung. Global Governance zwischen Utopie und Realität*. Wiesbaden, 27-54.
- Miller, David (2007): *National Responsibility and Global Justice*, Oxford.
- Morgan, Glenn (2011): Reflections on the macro-politics of micro-politics, in: Dörrenbächer, Christoph; Geppert, Mike (Eds.): *Politics and Power in the Multinational Corporation. The Role of Institutions, Interests and Identities*, Cambridge, 415-436.
- Münch, Richard (2008): Jenseits der Sozialpartnerschaft. Die Konstruktion der sozialen Verantwortung von Unternehmen in der Weltgesellschaft, in: Maurer, Andrea; Schimank, Uwe (Hg.): *Die Gesellschaft der Unternehmen – Die Unternehmen in der Gesellschaft*, Wiesbaden, 163-187.
- Münch, Richard; Frerichs, Sabine (2008): Markt und Moral. Transnationale Arbeitsteilung und Netzwerksolidarität, in: Maurer, Andrea (Hg.): *Handbuch der Wirtschaftssoziologie*, Wiesbaden, 394-410.
- Musil, Robert (1952/1970): *Der Mann ohne Eigenschaften*, Hamburg.
- Porter, Michael E.; Kramer, Mark. A. (2006): Strategy and Society. The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, in: *Harvard Business Review*, December 2006: 78-92.
- Priddat, Birger P. (2007): *Moral als Indikator und Kontext von Ökonomie*, Marburg, 163-195.
- Pruett, Duncan (2005): *Looking for a quick fix. How weak social auditing is keeping workers in sweatshops* (Clean Clothes Campaign), Amsterdam.
- Rogall, Holger (2011): *Grundlagen einer nachhaltigen Wirtschaftslehre. Volkswirtschaftslehre für die Studierenden des 21. Jahrhunderts*, Marburg.
- Saage-Maß, Miriam; von Gall, Anna (2010): *Fairer Wettbewerb weltweit! Am Beispiel „Lidl-Klage“* (Gegenblende vom 13. Juli 2010).
- Salazar, José; Husted, Bryan W. (2008): Principals and Agents: Further Thoughts on the Friedmanite Critique of Corporate Social Responsibility, in: Crane, Andrew et al. (Eds.): *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford-New York, 137-155.
- Schmidpeter, René; Palz, Doris (2008): Corporate Social Responsibility in Europa, in: Habisch, André; Schmidpeter, René; Neureiter, Martin (Hg.): *Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager*, Berlin-Heidelberg, 493-510.
- Sklair, Leslie; Miller, David (2010): Capitalist Globalization, Corporate Social Responsibility and Social Policy, in: *Critical Social Policy*, Vol. 30 (4), 472-495.
- Smith, N. Craig (2009): Consumers as Drivers of Corporate Social Responsibility, in: Crane, Andrew et al. (Eds.): *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford-New York, 281-302.
- Stehr, Nico (2007): *Die Moralisierung der Märkte. Eine Gesellschaftstheorie*, Frankfurt/M..

- Steinmann, H., Schreyögg, G. (2005): *Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien*, 6., vollständig überarbeitete. Aufl., Wiesbaden.
- Strike, Vanessa; Gao, Jijun; Bansa, Pratima (2006): Being Good While Being Bad. Social Responsibility and the International Diversification of U.S. Firms, in: *Journal of International Business Studies*, 37(6): 850-862.
- Trinczek, Rainer (2010): Betriebliche Regulierung von Arbeitsbeziehungen, in: Böhle, Fritz; Voß, G. Günter, Wachtler, Günther (Hg.): *Handbuch Arbeitssoziologie*, Wiesbaden, 841-872.
- Ulrich, Peter (2003): Wirtschaftsethik als praktische Sozialökonomie. Zur kritischen Erneuerung der Politischen Ökonomie mit vernunftethischen Mitteln, in: Breuer, Markus; Brink, Alexander; Schumann, Olaf J. (Hg.): *Wirtschaftsethik als kritische Sozialwissenschaft*, Bern u.a., 141-165.
- Ulrich, Peter (2005): *Zivilisierte Marktwirtschaft. Eine wirtschaftsethische Orientierung*, Freiburg/Br.
- Ulrich, Peter (2007): Unternehmensverantwortung aus soziologischer Perspektive, in: Beschoner, T.; Schmidt, M. (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship*, München und Mehring.
- Van Oosterhout, J. Hans; Heugens, Pursey P.M.A.R. (2008): Much Ado About Nothing. A Conceptual Critique of Corporate Social Responsibility, in: Crane, Andrew et al. (Eds.): *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford-New York, 197-223.
- Varul, Matthias Zick (2009): Ethical Consumption: The Case of Fair Trade, in: Beckert, Jens; Deutschmann, Christoph (Hg.): *Wirtschaftssoziologie* (Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 49/2009), Wiesbaden, 366-385.
- Vehrkamp, R.B.; Kleinsteuber, A. (2007): *Soziale Gerechtigkeit 2007 – Ergebnisse einer repräsentativen Bürgerumfrage* (Gemeinschaftsinitiative der Bertelsmann Stiftung, Heinz Nixdorf Stiftung und Ludwig-Erhard-Stiftung), Gütersloh.
- Vinz, Dagmar (2005): Nachhaltiger Konsum und Ernährung. Private KonsumentInnen zwischen Abhängigkeit und Empowerment, in: *PROKLA*, Heft 138, 35. Jg., 29-31
- Visser, Wayne (2008): Corporate Social Responsibility in Developing Countries, in: Crane, Andrew et al. (Eds.): *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford-New York, 473-499.
- Windolf, Paul (2005): Was ist Finanzmarkt-Kapitalismus? In: Ders. (Hg.): *Finanzmarkt-Kapitalismus. Analysen zum Wandel von Produktionsregimen* (Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 45/2005), Wiesbaden, 20-57.