

Sonntagszeitung, 29.12.2019, WIRTSCHAFT (Wirtschaft), Seite 22 - Ausgabe D1, D2, R - 2349 Wörter

Von Franz W. Wagner

Wozu ist die Firma gut?

Wenn Manager von "gesellschaftlicher Verantwortung" reden, ist Vorsicht geboten. Im Zweifel stecken dahinter Marketing und eigenes Machtstreben.

Es ist kaum noch vorstellbar, dass große Unternehmen es versäumen, sich zur Nachhaltigkeit und ihrer Verantwortung gegenüber der Öffentlichkeit zu bekennen. Der in den deutschen Sprachgebrauch übernommene Begriff der "Corporate Social Responsibility" wird unter dem Kürzel CSR mittlerweile in aller Welt verwendet. Angesichts der breiten Zustimmung ist überraschend, dass beim scheinbar allseitigen Konsens eine Interessengruppe abseits steht: Deutsche und andere europäische Gewerkschaften standen der CSR-Bewegung bislang reserviert gegenüber; teilweise übten sie auch heftige Kritik. Ein Positionspapier des Deutschen Gewerkschaftsbundes empfahl seinen Mitgliedern bereits 2009 einen kritischen Umgang mit der CSR. Eine kürzlich durchgeführte Befragung deutscher Betriebsräte ergab, dass unter ihren Erwartungen an die Unternehmen die Unterstützung sozialer und kultureller Projekte sowie freiwillige Umweltpolitik und Dialoge mit kritischen Stakeholdern weit hinten standen, während die Beschäftigungssicherung der Mitarbeiter Vorrang hatte.

Warum zeigten sich Gewerkschaften gegenüber der CSR so skeptisch? Um die Distanz der Gewerkschaften zu erklären, ist zwischen der sozialen und der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen zu unterscheiden. Irrtümlicherweise werden beide bei der Übertragung des Begriffs der CSR in den deutschen Sprachgebrauch meist gleichgesetzt. Die Übernahme sozialer Verantwortung wurde in Deutschland von Unternehmen erstmals gefordert, als in den 1970er Jahren infolge der Ölkrise die Arbeitslosenquote vom Vollbeschäftigungsniveau von 0,4 Prozent zügig auf fast 5 Prozent im Jahre 1975 stieg, bevor sie 1985 die Marke von nahezu 9 Prozent erreichte. Von den Unternehmen wurde im Rahmen ihrer sozialen Verantwortung verlangt, dass sie trotz Absatzschwierigkeiten Arbeitnehmer weiterbeschäftigten und auf Entlassungen verzichteten. Diese Erwartung einer auf Arbeitnehmer ausgerichteten sozialen Verantwortung der Unternehmen wurde von breiten Teilen der Bevölkerung geteilt. So kam es Mitte der 1980er Jahre bei der angekündigten Schließung des Krupp-Walzwerks Duisburg-Rheinhausen zu einer breiten Solidarisierung unter der Bevölkerung der Region. Aber auch Topmanager standen mit Bekenntnissen zur sozialen Verantwortung ihnen anvertrauter Unternehmen nicht zurück. Der damalige VW-Personalvorstand Karl-Heinz Briam erklärte 1986, dass für sein Unternehmen die Sicherung der Arbeitsplätze an deutschen Standorten Vorrang vor dem Gewinnziel habe. Die soziale Verantwortung gegenüber Arbeitnehmern sei für VW zum "Unternehmensziel Nummer eins" avanciert.

Aus der kühlen Perspektive von Ökonomen stellt soziale Verantwortung zur Erhaltung unrentabler Arbeitsplätze eine Umverteilung von Gewinnen zugunsten von Arbeitnehmern dar, die hierdurch Renten über den Marktlöhnen erhalten. Diese Vorteile kommen nicht sozial Schwachen zugute, sondern es werden die Besitzer gutbezahlter Arbeitsplätze vor Konkurrenz geschützt. Und letztlich profitieren hiervon auch Ladenbesitzer, Dienstleister und Vermieter der Region, was ihre Bereitschaft zur Solidarität erklärt. Zur Demonstration sozialer Verantwortung gegebene Beschäftigungszusagen an Arbeitnehmer waren seinerzeit möglich, da im damaligen Manager-Kapitalismus die Vorstände noch nicht von

Kapitalmärkten kontrolliert wurden und sich ihre Unternehmensziele noch selbst setzen konnten. Eine Distanz zu Kapitaleignern fand sich selbst in der damals an Universitäten gelehrt Betriebswirtschaftslehre: In einem weitverbreiteten Lehrbuch zum "Zielsystem der Unternehmung" wurden 1966 Kapitaleigner als Interessengruppe noch mit keinem Wort erwähnt. Das 1973 publizierte "Davoser Manifest", das auf einer Vorläufer-Tagung des heutigen Davos-Forums veröffentlicht worden war, hielt den "notwendigen Unternehmensgewinn" allenfalls für ein Mittel zur Erreichung anderer "Endziele", die sich das Management selbst setzen konnte.

Auch in Amerika stellte der Harvard-Professor und weltbekannte Bestseller-Autor John K. Galbraith 1967 in seinem später auch in Deutschland weitverbreiteten Buch "Die neue Industriegesellschaft" fest, dass damals vor allem Manager das Sagen hatten. Wurden unzufriedene Aktionäre vor die Alternative "Voice or exit", also Protest oder Abwanderung, gestellt, verhielten sie sich passiv, oder sie trennten sich still von ihren Aktien. Es galt auch in den Vereinigten Staaten die Maxime: "Manager entscheiden, und Aktionäre folgen." Proteste gegen das Managerregime entstanden in Amerika erstmals, als Konsumenten-Anwälte wie Ralph Nader in einem 1976 vielbeachteten Appell den Vorwurf schwerer Sicherheitsmängel gegen die Automobilindustrie erhoben und ihre Kritik später ausweiteten. Als Vorläufer der späteren CSR-Debatte erschienen Titel wie "Taming the giant corporation", sie forderten die öffentliche Kontrolle der Konzerne und diskutierten erstmals die Verantwortung der Unternehmen gegenüber diversen gesellschaftlichen Gruppen. Gewerkschaften spielten hierbei nur eine untergeordnete Rolle.

Während der Begriff der Corporate Governance von Unternehmen auch in Amerika bis dahin unbekannt war, wurde in den 1980er Jahren auch die Verantwortung gegenüber Aktionären zum wissenschaftlichen und öffentlich diskutierten Thema. Die theoretischen Grundlagen hierfür hatten an amerikanischen Universitäten vor allem Dozenten und Absolventen der Finance-Departments gelegt. Milton Friedman hatte bereits 1970 in seinem berühmten Manifest gefordert, dass Unternehmen sich am Gewinnziel orientieren sollten. Mit der damit erzielbaren optimalen Kapitalallokation würden sie auch ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht. Der Chicago-Absolvent und jüngst auch als Nobelpreis-Kandidat gehandelte Finanzierungstheoretiker Michael Jensen legte 1976 zusammen mit William Meckling im "Journal of Financial Economics" eine neue "Theory of the firm" vor. Danach sind Unternehmen als ein zwischen verschiedenen Interessengruppen bestehendes Vertragsnetzwerk zu verstehen. In dem mit seither über 80 000 wissenschaftlichen Literatur-Zitaten bis heute einflussreichsten Beitrag der weltweiten Finanzierungs-literatur wurden verschiedene Interessengruppen mit vertraglichen Fest- und residualen Restansprüchen unterschieden. Den Kapitaleignern wurde als Trägern des Risikos die zentrale Rolle zugeschrieben, in der sie den Managern als angestellten Agenten Weisungen geben konnten. Dies stellte eine völlige Revision des bis dahin üblichen Rollenverständnisses dar. Aus dieser Theorie leitete sich das Unternehmensziel des Shareholder Value, also der Maximierung des Aktienkurses unter bestimmten Annahmen, logisch ab.

Da Aktionäre - wie alle Kapitalanleger - ihr Engagement in Unternehmen an der alternativ erzielbaren Kapitalmarktrendite messen, reichte eine schwarze Null in der Bilanz zur Rechtfertigung des Fortbestandes von ertragsschwachen Unternehmen nicht mehr aus. Auch die Demonstration sozialer Verantwortung durch Beschäftigungszusagen an unterbeschäftigte Arbeitnehmer wurde durch den Shareholder Value erschwert, weil er die Latte für die Mindestrendite von null auf den Marktzins legt.

Die Umsetzung dieser theoretischen Einsichten in die Unternehmenspraxis ließ in Amerika in den 1980er Jahren nicht lange auf sich warten: Große institutionelle Anleger wie Pensionsfonds, unter ihnen der 300 Milliarden Dollar schwere Fonds Calpers, der die Rentenansprüche kalifornischer Staatsangestellter garantiert, betraten die Bühne. Da höhere

Aktienkurse auch die Rentenansprüche ehemaliger Arbeitnehmer erhöhen, relativierten sich bei Pensionsfonds die ideologischen Kapital-Arbeit-Konflikte der Vergangenheit. Dies stellte auch alte gewerkschaftliche Positionen in Frage. Vor allem den Pensionsfonds und noch aggressiveren Hedgefonds gelang es, sich aufgrund ihrer zahlreichen Stimmrechte bei den Managern erstmals Gehör zu verschaffen. Zur Harmonisierung der Interessen von Aktionären und Managern wurde deren Vergütung auf die Einräumung von Aktienoptionen umgestellt. Etwaige Pläne zur Fortsetzung eines unrentablen Unternehmenswachstums wurden durch Rückkaufpläne für eigene Aktien durchkreuzt. Gegenwärtig erreicht in Amerika das Volumen von Aktienrückkäufen der 500 größten Unternehmen jährlich 700 Milliarden Dollar. Das dient dem Zweck, unrentablen Unternehmen Mittel zu entziehen.

Nachdem der Shareholder Value durch den populären Bestseller von Alfred Rappaport 1986 auch in Deutschland bekannt wurde, lehnten die Repräsentanten der Deutschland AG, eines zum Schutz vor ausländischem Einfluss aufgebauten Netzes sich gegenseitig kontrollierender Überkreuzverflechtungen, das Konzept nahezu unisono ab. Während der 1987 zum "Manager des Jahres" gewählte Daimler-Benz-Chef Edzard Reuter im Shareholder Value noch eine kurzlebige Modeerscheinung sah, sprach der Gewerkschaftsfunktionär Klaus Zwickel als Vorsitzender der IG Metall von einer damit verbundenen Brutalisierung der sozialen Verhältnisse. Dem pflichtete Thomas Dieterich als Präsident des Bundesarbeitsgerichts mit der Qualifizierung des Shareholder Value als "sozialen Kampfbegriffs" bei. Zustimmung zum Import von Begriffen gab es in Deutschland erst, als in Amerika erstmals die Idee des Stakeholders propagiert wurde, der per Alliteration durch ein Wortspiel aus den Begriffen Stockholder beziehungsweise Shareholder entstanden war. Der in der Stakeholder-Literatur seither meistzitierte Autor Edward Freeman verstand unter Stakeholdern alle von den Entscheidungen der Unternehmen Betroffenen sowie alle, die hierauf Einfluss nehmen konnten. Im Gegensatz zum Shareholder Value wurde eine Regel für die Verteilung des Überschusses unter den Stakeholdern nicht vorgegeben, weshalb auch kein finanzieller Maßausdruck erarbeitet wurde. Der Stakeholder-Ansatz lieferte erstmals auch für die schon ältere Forderung nach einer Corporate Social Responsibility der Unternehmen einen kategorialen Rahmen. Demnach sollte sich die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen nicht mehr auf eine soziale Verantwortung gegenüber Arbeitnehmern beschränken, sondern auf eine Vielzahl von Stakeholdern und Aspekten ausgeweitet werden. In allerneuesten Studien werden bereits 152 CSR-Merkmale aufgelistet. An die Stelle der verteilungspolitisch begründeten, auf inländische Arbeitnehmer beschränkten sozialen Verantwortung trat nun ein ganzer Katalog: ökologische Eigenschaften der Produkte und Produktionsmethoden, humane und sichere Arbeitsbedingungen in der Lieferkette auch in Entwicklungs- und Schwellenländern, die Beachtung von Gender- und Diversity-Regeln sowie saubere rechtliche und politische Verhältnisse an allen ausländischen Standorten der Unternehmen und zahlreiches andere.

Im Gegensatz zur einhelligen Ablehnung des Shareholder Value fanden in Deutschland Stakeholder-Ansatz und CSR bei Managern und Gewerkschaften geteilten Zuspruch. Die Sympathien von Managern für den Stakeholder-Ansatz werden in der Literatur damit erklärt, dass gerade die Unbestimmtheit des Konzepts ihnen erlaubt, die frühere Autokratie infolge ihrer Deutungshoheit der Stakeholder-Definition fortzusetzen. Dadurch konnten sie auch über die Verteilung eines entstandenen Überschusses unter diversen Interessengruppen weiterhin nach eigenem Gusto befinden. Außerdem wird in der Literatur argumentiert, dass das Stakeholder-Narrativ Managern Gelegenheit gibt, dem öffentlichen Harmoniebedürfnis durch die Erweckung von Assoziationen der Stakeholder-Community zur Familie und Kleingruppe zu entsprechen. Hierfür spricht, dass den Heimatgemeinden der Unternehmen stets ein besonderer Stakeholder-Status zukommen soll.

Trotzdem leisteten die Gewerkschaften, obwohl ihnen die neue Theorie einen "privilegierten Stakeholder-Status" zuwies, Widerstand gegen das Konzept. Deshalb wurden sie in der Literatur als unwillige "reluctant Stakeholders" bezeichnet. Während im Rahmen der Mitbestimmung Gewerkschaften noch als exklusive Sozialpartner im "Sozialverband Unternehmung" galten, weitete der neue Ansatz das bislang Arbeitnehmern vorbehaltene Prinzip der Mitbestimmung auf "Multi-Stakeholder-Dialoge" aus. Daran nahm eine schwer überschaubare Zahl von Interessengruppen wie etwa Nichtregierungsorganisationen (NGO) teil. Deshalb sahen die Gewerkschaften den multiplen Stakeholder-Ansatz als "wesensfremd" gegenüber der bislang exklusiven Mitbestimmung an. Der Unmut der Gewerkschaften richtete sich in der Folge auch gegen die CSR-Idee, die ursprünglich für Arbeitnehmer reservierte soziale Verantwortung der Unternehmen auf eine breite gesellschaftliche Verantwortung auszudehnen. Außer ihrer Skepsis gegenüber einer solchen CSR als Konzept des angloamerikanischen Kapitalismus störte die Gewerkschaften die Unverbindlichkeit und jederzeitige Revidierbarkeit von CSR-Aktivitäten. Denn die soziale Verantwortung der Unternehmen war noch durch tarifvertragliche Absicherung gewährleistet. Hingegen wollten sich Manager jetzt an den Wünschen verschiedener Stakeholder orientieren und damit gleichzeitig vielen Herren dienen, die alle zusätzliche Ansprüche auf einen zu verteilenden Kuchen erheben. Deshalb befürchteten Arbeitnehmer als bislang privilegierte Sozialpartner der Unternehmen, sich nun mit kleineren Stücken begnügen zu müssen.

Bei ihrer Skepsis gegenüber der CSR-Idee gingen die Gewerkschaften zunächst davon aus, dass die CSR Unternehmen etwas kosten würde. Dies erscheint dann als plausibel, wenn man dem öffentlich von Unternehmen verbreiteten, früheren CSR-Narrativ folgt, das eine spendable Vergabe von Wohltaten unter den Stakeholdern suggerierte. Ursprünglich wurde die CSR auch in der Wissenschaft der Philanthropie zugerechnet, wie man sie vor allem in Amerika von vermögenden Gründerpersönlichkeiten der großen Unternehmen kennt. Das Bild änderte sich jedoch, als in den letzten Jahrzehnten zunehmend der "Business case", also die Gewinnerzielung, als Ziel der CSR in den Vordergrund trat.

Denn die teils unfreiwillig unter den Druck des Shareholder Value geratenen Manager hatten erkannt, dass sich mit CSR-Merkmalen von Produkten auch Geld verdienen ließ, wenn diese als Instrument der Absatzförderung eingesetzt wurden. In der Werbung können zum Beispiel ökologisch wertvolle Eigenschaften von Produkten benutzt werden, um Umsätze oder Preise zu erhöhen, wenn bestimmte wohlhabende Konsumenten ökologische Qualitäten der Produkte besonders schätzen. Als ökologische "Greening"-Pioniere des Marketings werden in Amerika die Firmen Starbucks, Esprit, Patagonia, Body Shop und Ben & Jerrys angesehen, die sich die Verbreitung ihrer CSR-Philosophie über Werbung einiges kosten ließen. In Deutschland bekennt sich VW ganz offen zum "Wettbewerbsvorteil durch CSR-Management". Neben der CSR-Kommunikation nach außen erkannte die CSR-Theorie, dass auch nach innen durch Einstellung von Ökologie-Fans als Mitarbeiter und eine durchdachte Gender- und Diversity-Politik bei der Personalrekrutierung ein für bestimmte Gruppen attraktives Binnenklima in der Firma geschaffen werden kann. Eine solche Strategie kann helfen, ökomotivierte Beschäftigte günstiger zu rekrutieren und hierdurch Personalkosten zu sparen.

Mittlerweile ist nach Erkenntnis des Stanford-Politologen David Vogel die Kommerzialisierung der Tugend im "Market for Virtue" auch in niedrigen Preissegmenten weit vorangeschritten. Dass ihre CSR-Philosophie sowohl ökologische Aspekte als auch Arbeitsbedingungen in unterentwickelten Staaten umfasst, drücken auch Textil-Discounter in der Werbung in knapper Form aus, wenn sie "nachhaltige und faire Ökojeans für 14,99" anbieten. Damit signalisieren Unternehmen sowohl faire Löhne als auch niedrige Preise und gleichzeitig die Beachtung des Umweltschutzes. Auch ein Angebot von "nachhaltigem

Spielzeug" kann nach Beobachtung des Münchner Sprachwissenschaftlers Michael Rödel eine Fertigung aus nachwachsenden Hölzern bedeuten und gleichzeitig lange Haltbarkeit im Gebrauch bei gleichzeitiger Unempfindlichkeit gegenüber Modewechseln signalisieren. Eine mehrdimensionale CSR-Ansprache diverser Konsumenten-Motive kann somit Werbeerfolg und Umsätze erhöhen.

Obwohl CSR-Ideen zur Senkung von Personalkosten kaum den Beifall der Gewerkschaften finden, muss die beschriebene Metamorphose der CSR von einer Wohltätigkeitsveranstaltung zur kühl kalkulierten Absatzstrategie einer Schaffung von Arbeitsplätzen nicht abträglich sein. Die ursprüngliche Befürchtung der Gewerkschaften, CSR-Ansprüche anderer Stakeholder würden den Rest des Kuchens verkleinern, ist dann nicht mehr berechtigt, wenn gezielte CSR-Strategien helfen, Umsätze zu steigern und so Arbeitsplätze zu sichern. Deshalb scheinen in jüngster Zeit auch Gewerkschaften ihre CSR-Skepsis zu überdenken. Der "Berliner CSR-Konsens" des Nationalen CSR-Forums der Bundesregierung vom 25. Juni 2018 wurde neben dem BDI und der DIHK auch von DGB, IG Metall und Verdi mitgetragen. Gewerkschaften müssen ihre früheren Positionen allerdings insoweit einschränken, als die ursprünglich mit der Forderung nach sozialer Verantwortung verbundene Privilegierung inländischer Arbeitsplätze mit einer universalen, auf den gesamten Planeten bezogenen Verantwortung nicht mehr vereinbar ist.

Interessanterweise haben angesichts der weltweiten Ausbreitung des Investor-Kapitalismus und der in Deutschland heftig kritisierten Finanzialisierung der internationalen Unternehmen in diesem Jahr auch die Teilnehmer des "Business Roundtable" eine Abkehr vom Shareholder Value gefordert. 200 CEOs haben ein Bekenntnis zum Stakeholder-Ansatz abgelegt. Dies überrascht diejenigen nicht, die die jüngere Entwicklung der wissenschaftlichen Literatur verfolgt haben. Auch der Shareholder-Value-Theoretiker Michael Jensen hat schon vor einiger Zeit zu bedenken gegeben, dass ein aufgeklärter, langfristig orientierter "enlightened Shareholder Value", nach dem alle Parteien im Hinblick auf langfristige Handlungsfolgen vergütet werden, sich von einem ebenso aufgeklärten "enlightened Stakeholder-Ansatz", der den Kapitaleignern wegen ihrer Risikoübernahme eine privilegierte Stakeholder-Rolle einräumt, nicht mehr fundamental unterscheiden muss. Eine mögliche Neubewertung bisher zementiert erscheinender Gegensätze scheint deshalb auch zwischen sich ehemals antagonistisch gegenüberstehenden Kapitaleignern und Gewerkschaften nicht völlig ausgeschlossen.

Franz W. Wagner ist BWL-Professor in Tübingen.