

Hauptseminar: **Globalisierung zwischen Anspruch und Wirklichkeit**

Leiter: Dr. Dr. Johannes Wallacher

# Corporate Citizenship

Unternehmen als gute Staatsbürger und  
quasi-öffentliche Institutionen  
im Zeitalter der Globalisierung?!

von

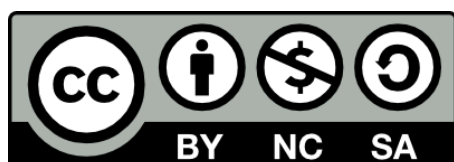
Alexander Rager

Wintersemester 2002/2003



## Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	<b>1</b>
<b>1. Das Phänomen der Globalisierung</b> .....	<b>2</b>
1.3 Die Rolle von multinationalen Unternehmungen in der politischen Gestaltung von Globalisierung .....	6
<b>2. Corporate Citizenship - Unternehmen als quasi-öffentliche Institutionen</b> ....	<b>9</b>
2.1 Die Idee des (good) Corporate Citizenship - Unternehmen als (gute) Staatsbürger.....	9
2.2 Politische und rechtliche Probleme einer Corporate Citizenship am Beispiel der Corporate Social Responsibility (CSR) .....	11
2.3 Notwendige Voraussetzungen einer gelingenden Corporate Citizenship - Unternehmen als quasi-öffentliche Institutionen .....	13
<b>3. Reflexionen und Schlussfolgerungen</b> .....	<b>18</b>
<b>Literatur</b> .....	<b>20</b>
<b>Anlage 1: Corporate Citizenship - An Introduction (Auszüge)</b> .....	<b>23</b>
<b>Anlage 2: Global Corporate Citizenship - CEO (Chief Executive Officer) Statement (Auszug)</b> .....	<b>27</b>



Dieses Werk unterliegt den Lizenzbedingungen der **Creative Commons 3.0**.

Sie dürfen

- das Werk bzw. den Inhalt vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen und
- Abwandlungen und Bearbeitungen des Werkes bzw. Inhaltes anfertigen.

Folgende Bedingungen sind dabei zu beachten:

- **Namensnennung (BY)** — Sie müssen den Namen von mir nach den gebräuchlichen Zitierregeln nennen.
- **Keine kommerzielle Nutzung (NC)** — Dieses Werk bzw. dieser Inhalt darf nicht für kommerzielle Zwecke verwendet werden.
- **Weitergabe unter gleichen Bedingungen (SA)** — Wenn Sie das lizenzierte Werk bzw. den lizenzierten Inhalt bearbeiten oder in anderer Weise erkennbar als Grundlage für eigenes Schaffen verwenden, dürfen Sie die daraufhin neu entstandenen Werke bzw. Inhalte nur unter Verwendung von Lizenzbedingungen weitergeben, die mit denen dieses Lizenzvertrages identisch oder vergleichbar sind.

## Vorwort

"Das Kapitalmonopol wird zur Fessel der Produktionsweise, die mit und unter ihm aufgeblüht ist. Die Zentralisation der Produktionsmittel und die Vergesellschaftung der Arbeit erreichen einen Punkt, wo sie unverträglich werden mit ihrer kapitalistischen Hülle [...] Aber die kapitalistische Produktion erzeugt mit der Notwendigkeit eines Naturprozesses ihre eigne Negation. Es ist Negation der Negation" (Marx <sup>30</sup>1986: 791).

Durch gesellschaftliche Planung des Produktionsprozesses und gesellschaftliche Aneignung der geschaffenen Werte erhoffte sich Karl Marx die Überwindung von Armut und Unterdrückung in den kapitalistischen Staaten. Wie es dazu kommen sollte, schreibt er in obigem Zitat ebenfalls: naturnotwendig, vor allem aber als Negation der Negation. Die Aussagen von Marx dagegen, wie er sich die daraus folgende Gesellschaft vorstellt, sind in seinem Gesamtwerk oft genug widersprüchlich, nicht selten sogar kontradiktorisch. Und anders als seine mitunter brillanten Analysen der bestehenden "Verhältnisse" enthalten sie wenig konkrete Anhaltspunkte oder Utopien. Genauso verhält es sich mit seiner Beschreibung des Weges dorthin.

Insofern ist es kein Wunder, dass in einer vulgärmarxistischen Vereinfachung die "Aufhebung" des Kapitalismus mit Abschaffung übersetzt wurde (und nach wie vor wird)<sup>1</sup>, die mit naturgesetzlicher Notwendigkeit kommt. Marx war jedoch viel zu sehr Hegels Schüler, als dass diese Übersetzung auch nur annähernd stimmig wäre. Aufhebung des Kapitalismus im Sinne Hegels (und erst recht von Marx) würde viel mehr bedeuten, die positiven Aspekte, wie z.B. die Effizienz und Freiheit<sup>2</sup>, die Marx im Kapitalismus sehr wohl sah, zu erhalten und die negativen Konsequenzen auf einer "höheren" Ebene zu überwinden - eben beispielsweise die Negation der Armut im Kapitalismus durch geeignete Regularien zu negieren<sup>3</sup>.

Diese Gedanken kamen mir immer wieder, als ich mich mit dem Thema "Corporate Citizenship" und der Unternehmen als "quasi-öffentliche" Institutionen beschäftigte. Vielleicht leisten ja diese Diskussionsansätze (in der praktischen Verwirklichung) das, was ein zentrales Anliegen von Marx gewesen war: Eine gesellschaftliche Bestimmung von Planung und Verteilung gemeinschaftlich erstellter Güter und Reichtümer, um damit Armut und Unterdrückung im Wortsinn aufzuheben.

---

<sup>1</sup> Diese Überzeugung gewann ich jedenfalls in vielen Diskussionen der gewerkschaftlichen und politischen "linken" Bildungsarbeit.

<sup>2</sup> Natürlich beklagt Marx die "doppelte" Freiheit, also die Freiheit auch von Produktionsmitteln. Aber die neue soziale Freiheit des Kapitalismus, nicht mehr von Geburt an einem Stand anzugehören, hat er ausdrücklich begrüßt.

<sup>3</sup> Wie sehr dieses Anliegen durch eine "Diktatur des Proletariats" konterkariert worden wäre, ist nicht Aufgabe hier zu zeigen. In meinen Augen ist die Interessensgleichsetzung "Proletarier" mit "gesellschaftlichem" (Gesamt-) Interesse, und der dahinterliegenden Bedürfnisse, Marx' Hauptproblem. Vergleich zur Interessensproblematik auch Ulrich 1977: 29ff.

# 1. Das Phänomen der Globalisierung

Globalisierung ist ein äußerst vielschichtiges Phänomen, das sich auf unterschiedlichen Ebenen zeigt und in Form interdependenten, oft ungleichgewichtiger Prozesse abspielt. Vielschichtig ist Globalisierung insofern, als sie nicht nur eine rein ökonomische Erscheinung darstellt (vgl. hierzu SEF 1999 & 2001 und Wissenschaftliche Arbeitsgruppe der Deutschen Bischofskonferenz 1999). Globalisierung zeigt sich auch in Fragen der ökologischen Krise (hierzu insbesondere SEF 1999 und Daly 1994), der Veränderung internationaler Sozialstandards (Wallacher 2002), veränderter Rahmenbedingungen der Politik (Enquete Kommission 2002 und Hauchler 1999), des Gegensatzes von extremer Armut und enormem Reichtum (Braun 2002 und SEF 1999 sowie 2001), geschlechtsspezifischer Ungerechtigkeiten (Leitner & Ostner 2000) und schließlich auch in Fragen sozio-kulturellen Wandels (Breidenbach & Zukrigl 2002, Müller 2001 und Müller & Wallacher 1998). Nicht selten sind dabei die unterschiedlichen Ebenen miteinander verflochten und beeinflussen sich in der Entwicklungsdynamik gegenseitig. Dies jedoch wiederum weder linear, noch einheitlich oder gar umfassend.

Grenzüberschreitenden Warenverkehr und die damit verbundenen Folgen (kultureller Kontakt und Austausch, ökonomische Abhängigkeiten, internationale Arbeitsteilung) gibt es beinahe seit Menschengedenken<sup>4</sup>. Die Vorgeschichte der Globalisierung ist also uralt<sup>5</sup>. Allein das Ausmaß und die Wahrnehmung haben neue Dimensionen angenommen. Ob sich daraus allerdings eine neue Qualität des Prozesses selbst ableiten lässt, ist nicht unumstritten<sup>6</sup>, denn bei der Zuordnung von Phänomenen zu konkreten Prozessen und Strukturen zur empirischen Überprüfung ergeben sich enorme methodische Schwierigkeiten der Operationalisierung. Ebenfalls schwierig stellt sich die Entwicklung von adäquaten Szenarien zu einer möglichen Steuerung von Globalisierung - und ihren Folgen - dar.

In der politischen Debatte ist deshalb der Begriff der Globalisierung äußerst schillernd, selten klar definiert (oder zumindest umrissen) und mit vielen Konnotationen - positiv wie negativ - belegt. Feststellen lässt sich aber, dass es sich inzwischen um eine im Alltag erfahrbare Wirklichkeit handelt, deren Bezugspunkt nicht mehr der Nationalstaat alleine ist - und die überwiegend in ihrer ökonomischen Dimension wahrgenommen und diskutiert wird<sup>7</sup>.

---

<sup>4</sup> Genauer: Seit der neolithischen Revolution und der darauf folgenden Phase der Urbanisierung.

<sup>5</sup> Wenngleich das Wort Globalisierung erst während der neunziger Jahre bekannt und populär wurde. Vgl. dazu Enquete Kommission 2002: 9.

<sup>6</sup> Das schließt nicht aus, dass es zumindest qualitative Sprünge in der Globalisierung gab. Die Enquete Kommission (2002: 9) nennt hier *politisch* den Zusammenbruch der realsozialistischen Wirtschaftssysteme durch die Öffnung des ehemaligen Ostblocks und *technologisch* die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien.

<sup>7</sup> Darauf deutet nicht zuletzt auch der Titel "Globalisierung der Weltwirtschaft" der Enquete Kommission hin.

## 1.1 Die Suprematie der ökonomischen Dimension

In den unterschiedlichen Positionen zur Globalisierung wird die ökonomische Dimension als Voraussetzung weiterer Entwicklung genauso gesehen (so z.B. bei Siebert 2002 und Bhagwati 1994), wie als Problem der Unterordnung politischen Gestaltungsauftrages unter die Sphäre ökonomischer Notwendigkeiten und Sachzwänge (Enquete Kommission 2002 und Martin & Schumann 1998). Dass Globalisierung auch subjektiv vor allem auf einer ökonomischen Ebene wahrgenommen wird, hat sicher damit zu tun, dass neben den politischen Kontroversen um die adäquate (ökonomische) Ausgestaltung von Globalisierung, insbesondere der Milderung der nicht intendierten Folgen, der *realen* ökonomischen Entwicklung<sup>8</sup> eine wichtige und treibende Kraft zukommt<sup>9</sup> (SEF 1999 & 2001, Siebert 2002 sowie Streeten 2001). In der Analyse zeigt sich, dass die Ökonomie die stärkste globale Vernetzung aufweist, was nicht nur eine immer größere politische Rolle der Ökonomie begründet, sondern in vielen Bereichen die Politik zum "Dienstleister der Ökonomie" degradiert (Hauchler 1999: 25f).

*Wirtschaftliche Globalisierung* stellt deshalb einen Faktor dar, der oft genug gesellschaftlichen Regelungen zuvorkommt bzw. Standards (positiv wie negativ) setzt, die, wenn überhaupt, nur mühsam politisch, in Form von verbindlichen (globalen) Rahmenbedingungen, eingeholt oder korrigiert werden können. Aus dieser Perspektive ist es nicht verwunderlich, dass der Ökonomie, vor allem in Form von multinationalen Konzernen, eine wichtige Rolle beim konkreten Prozess der Ausgestaltung der Globalisierung zugesprochen wird (beispielsweise bei Hauchler 1999, Logan 1998 und Beck 1996).

Wenn eine Firma wie General Motors einen Jahresumsatz hat, der quantitativ größer ist als der Staatshaushalt von Dänemark (vgl. hierzu nachfolgende Tabelle), dann zeigt dies ein Verhältnis auf, das selbst in globalen Maßstäben relevant ist. Und es macht deutlich, um welche monetären Größenordnungen es mittlerweile auf der ökonomischen Ebene geht<sup>10</sup>. Dieses Geld sinnvoll im Sinne der Gesellschaft einzusetzen ist eine der zentralen Herausforderungen der Globalisierung. Als Anspruch an transnationale Unternehmen wird deshalb in diesem Zusammenhang oft formuliert, dass globale Macht auch eine adäquate globale Verantwortung mit sich bringt (so z.B. in Ulrich & Streif 2003, AICC 2002, WEF 2002a sowie Logan 1998), die in Zukunft wahrgenommen werden muss.

---

<sup>8</sup> Hiervon sind die spekulativen und virtuellen Transaktionen der Finanzmärkte deutlich zu unterscheiden, obwohl - oder gerade weil - sie stellenweise und (nur) kurzfristig einen enormen Einfluss ausüben.

<sup>9</sup> Dies sollte auch in der Vielfältigkeit ökonomischer Folgewirkungen gesehen werden, wie sie auch die Enquete Kommission darstellt (2002). Die Kommission weist zu Recht darauf hin, dass es sich hierbei nicht um einen quasi "naturwüchsigen" Prozess handelt, sondern dass Globalisierung von entscheidenden Akteuren vorangetrieben wird.

<sup>10</sup> Wengleich diese Zahlen noch nichts über qualitative Verhältnisse aussagen. Zu den qualitativen Verhältnissen gehören z.B. Fragen wie: Auf welchem *Rechtsanspruch* beruht die "Mitgliedschaft", beispielsweise in einem Konzern oder einem Staat (Arbeitsvertrag vs. Staatsbürgerschaft)? Auf welcher *juristischen Grundlage* werden Gelder eingenommen und wieder verteilt (Umsatz vs. Steuereinnahmen und Lohn vs. staatliche Programme)? Wer sorgt für eine *soziale Absicherung* im Falle individuellen Verlustes von notwendigen Voraussetzungen, z.B. der Arbeitskraft?

Um welche quantitativen Dimensionen es sich für transnationale Unternehmen - im Vergleich zu ausgewählten Staatshaushalten und davon betroffenen Personen - handelt, soll folgende Tabelle veranschaulichen (entnommen aus Logan 1998: 2):

**Table 2: Company employees, suppliers and dependants compared to country populations when GDP and annual revenues for 1996 are approximately the same**

Companies ranked by revenue	Revenue \$bn	Direct employees	Estimated population dependent on the company (million)*	Countries ranked by GDP	GDP (\$bn)	Country's total population (million)
General Motors	168	647,000	9.7	Denmark	156	5.2
Ford	147	371,702	5.6	Hong Kong	142	6.1
Toyota	109	130,736	2.3	Finland	103	9.8
Hitachi	76	330,152	5.0	Philippines	72	67.8
Siemens	64	379,000	5.7	Venezuela	65	21.8
Philips	41	262,500	3.9	Ireland	53	3.5
PepsiCo	32	486,000	7.3	Morocco	30	26.5
McDonalds	11	237,000	3.6	Bulgaria	11	8.5

Weitere Erläuterungen zur obigen Tabelle:

\* Total estimated population dependent on the company is calculated by adding to direct employees backwards linkages giving three supplier jobs, forward linkages giving one supplier job for every direct employee and a notional figure of one spouse and two children for each employee and supplier.

Source: GDP/Population figures from 'World in Figures, 1998', The Economist. Company revenues and employees from Fortune magazine 4 August 1997. Compiled by David Logan, The Corporate Citizenship Company.

Macht ist ein politischer Begriff<sup>11</sup>, und Verantwortung, ohne geregelte (gesetzliche) Zuständigkeiten bzw. (staatliche) Sanktionsmöglichkeiten, nicht viel mehr als ein Akt der Barmherzigkeit. Insofern ergibt sich aus diesem Beispiel eine erste enge Verbindung zu den politischen Herausforderungen der Globalisierung.

## 1.2 Politische Herausforderungen der Globalisierung

*Politische Globalisierung* zeichnet sich durch wahrscheinlich noch heterogenere Entwicklungstendenzen und -dynamiken aus als die ökonomische. Dies betrifft mindestens zwei weitere Ebenen: Die Ebene der weltpolitischen und die Ebene gesellschaftlicher Akteure (vgl. zum Folgenden vor allem Hauchler 1999, Hauchler, Messner & Nuscheler 2001, aber auch: Enquete Kommission 2002):

<sup>11</sup> Macht wird hier, im Anschluss an Max Weber, als *Fähigkeit der (einseitigen) Beeinflussung* von Individuen, aber auch von Gruppierungen und Institutionen, gesehen - unabhängig davon, worauf diese Fähigkeit beruht.

- Als wichtigste *weltpolitische Akteure* sind nach wie vor die Nationalstaaten relevant<sup>12</sup>. Trotz zunehmender globaler Interdependenzen beanspruchen sie volle Souveränität, obwohl sie diesem Anspruch in vielen Belangen nicht mehr (völlig) gerecht werden können. Die meisten Regime<sup>13</sup> auf globaler Ebene bleiben deshalb an den Willen der einzelnen Vertragsstaaten rückgebunden. Dies zeigt sich unter anderem daran, dass internationale Institutionen überwiegend keine Sanktionsmöglichkeiten gegenüber den einzelstaatlichen Akteuren aufweisen. Oft stehen zudem bilaterale oder multilaterale Abkommen und Zusammenschlüsse, die von bestimmten Staaten dominiert werden, quer zu internationalen Regelungen und Institutionen etwa der Vereinten Nationen (UN). Insgesamt verbinden sich deshalb die globalen politischen Strukturen "noch nicht zu einem abgestimmten, schnell reaktionsfähigen und gemeinsam auf das globale gemeine Wohl gerichteten System" (Hauchler 1999: ).
- Hinzu kommt auf Seiten der globalen Politik ein Legitimationsproblem: Eigentlich bedürfte internationale Politik der Legitimationsbasis einer Weltgesellschaft und ihrer gesellschaftlichen Akteure. Wie ist eine solche zu erreichen? Welche Akteure sollen welche Rolle in einer globalen Politik spielen? Trotz vieler, teilweise schon recht früher Versuche (beispielsweise von Seiten politischer Parteien oder der Gewerkschaften) internationaler Solidarität, gibt es bis heute keine wirklich funktionierenden politischen Strukturen globaler Kooperation. Hinzu kommen die nach wie vor sehr divergente Interessen der unterschiedlichen beteiligten Akteure (einschließlich der Staaten selbst). Auch die zunehmend gefragte und ernst zu nehmende Rolle von Nichtregierungsorganisationen (NGO's) als konstitutive Teile der Zivilgesellschaft, zumindest auf Ebene der UN, ist nicht frei vom Legitimationsproblem und dieser Interessensdivergenz<sup>14</sup>.

Unter dem Begriff "Global Governance" wird nun versucht, Strukturen einer zukünftigen politischen Gestaltung der Welt aufzuzeigen. Der Begriff, der häufig mit "Weltordnungspolitik" übersetzt wird, zeigt bereits die Problematik auf<sup>15</sup>: Die gängige Demokratievorstellung eines Souveräns (des Volkes), der eine Exekutive (die Regierung) bestimmt, welche, durch Gewaltenteilung kontrolliert, den Willen des Volkes ausführt, ist auf globaler Ebene in dieser Form wohl weder wünschenswert, noch durchsetzbar oder funktionsfähig<sup>16</sup>. "Im Kern geht es [deshalb] um den Übergang von einer *internationalen* zur *globalen* Rechtsgemeinschaft" auf Basis pluralistischer politischer Strukturen (hierzu vor allem Hauchler, Messner und Nuscheler 2001 und Frey 2002).

---

<sup>12</sup> Diese Rolle wird ihnen auch so lange zukommen, wie sie (alleinige) Träger des Gewaltmonopols sind.

<sup>13</sup> Verstanden als institutionalisierte (globale) Regulierungs- und Koordinierungsmechanismen.

<sup>14</sup> Siehe hierzu das übersichtlich zusammenfassende Minderheitenvotum der Enquete Kommission (2002: 109f).

<sup>15</sup> Global Governance in der Bedeutung von "Globalem Regieren" ist eine bewusste Abgrenzung zu einer globalen Regierung, einem "Global Government".

<sup>16</sup> Hier ist der Hinweis darauf, dass die demokratische Konzeption im Zeitalter der Globalisierung bereits in der klassischen nationalstaatlichen Ausprägung auf enorme Schwierigkeiten stößt, hilfreich. Auf die konstitutiven Bedingungen der demokratischen Konzeption und ihre Übertragbarkeit auf die globale Ebene weist Hauchler (1999) insbesondere auf den Seiten 32 - 34 hin.

Welt(ordnungs)politik als politische Architektur kann in diesem Sinne keine Alternative zu lokaler oder nationaler Politik sein, sondern muss eine wichtige Ergänzung (im Sinne subsidiärer Strukturen) und entscheidendes Korrektiv (beispielsweise bei Konflikten) darstellen<sup>17</sup>.

Es geht also um eine globale Ordnung, "deren verschiedene institutionelle Stufen eine ihren Funktionen adäquate quasi-staatliche Qualität bekommen" (Hauchler 1999: 37). Es geht weiter um die demokratische Kontrolle internationaler Institutionen und, so wäre hinzuzufügen, transnationaler Konzerne als wichtig(st)e Akteure innerhalb globaler wirtschaftlicher Institutionen und Regime. Wenn globale Politik erfolgreich sein soll, darf die Kernfrage der Macht, über die multinationale Unternehmungen zweifelsohne verfügen, nicht ausgeklammert werden. Mit anderen Worten: Ohne eine adäquate *gesellschaftliche Transformierung* und *politische Einbindung*<sup>18</sup> dieser relevanten wirtschaftlichen Subsysteme<sup>19</sup> wird Global Governance, zumindest im Bereich der wirtschaftlichen Ebene, wenig erfolgreich sein.

### 1.3 Die Rolle von multinationalen Unternehmungen in der politischen Gestaltung von Globalisierung

Der Ökonom Bruno S. Frey geht in seinem Aufsatz "Liliput oder Leviathan? Der Staat in der globalisierten Wirtschaft" (2002) davon aus, dass die öffentliche Tätigkeit des Staates in Zukunft völlig anders aussehen wird, als es heute noch der Fall ist. Zumindest einige der klassischen Staatsaufgaben und -tätigkeiten werden für ihn von flexiblen, multiplen und temporären Körperschaften übernommen. Dabei können die einzelnen Personen *Bürger* unterschiedlichster, beispielsweise nichtstaatlicher, privater und gewinnorientierter Organisationen werden ("organizational citizenship"). Für ihn kommt es deshalb zu einer Ausweitung des Begriffes und Verständnisses von Bürger und Bürgerschaft: Es gibt dann temporäre neben multiplen und partiellen Bürgerschaften. "Die Idee der Bürgerschaft wird somit wesentlich erweitert und geht weit über die alleinige Beziehung von Personen zum Nationalstaat hinaus" (368). Wichtig für die globale Politik ist dabei die Öffnung der starren (national-staatlichen) Grenzen und Aufgaben hin zu "funktionalen Körperschaften", also Einheiten, die zu spezifischen Problemen und Anforderungen einen Beitrag leisten.

---

<sup>17</sup> Zu den Konstitutionsbedingungen von Global Governance siehe Hauchler, Messner und Nuscheler 2001, S. 18 - 21. Die Enquete Kommission des Deutschen Bundestages (2002: 77) kommt in der Analyse zu einem ähnlichen Ergebnis: "Globale politische Gestaltung, Global Governance, bedarf geeigneter Regelungsinstitutionen – auch jenseits der einzelstaatlichen Ebene. Grenzüberschreitende Probleme müssen in verflochtenen Mehr-Ebenen-Systemen bearbeitet werden. Nationalstaaten behalten zwar eine wichtige Scharnierrolle, sie sollen aber auch bestimmte Kompetenzen „nach oben“ (inter- und supranationale Ebenen) sowie „nach unten“ (lokale und regionale Politik) abgeben. Im Sinne des Subsidiaritätsprinzips sollten Probleme auf der (niedrigst möglichen) Ebene, die sachlich und organisatorisch angemessen ist, möglichst effizient und demokratisch gelöst werden".

<sup>18</sup> Ulrich spricht von einer "gesellschaftlichen Rationalisierung der Unternehmungskonzeption" (1977: 22).

<sup>19</sup> Die Begriffe Organisationen, Institution, Subsystem und Unternehmen werden im Rahmen dieser Arbeit mehr oder weniger synonym verwendet. Bei weiteren und detaillierteren Ausführungen wäre auf adäquate Ausführungen und konkretere Zuordnungen dieser Begriffe zu achten.



Diese Zukunft "*motivations- und prozessorientierter Institutionenökonomik*" löst für Frey den traditionell verankerten, strikten Gegensatz zwischen "privat" (wirtschaftlich) und "öffentlich" (öffentlicher Auftrag) auf.

Ungeachtet der vielen interessanten und sicher auch problematischen Implikationen, die diese Idee im Detail enthält, stellt sie einen wichtigen Gedankengang deutlich heraus: Neben der Verlagerung nationalstaatlicher Aufgaben nach "oben" (auf die supranationale Ebene) oder nach "unten" (auf eine lokale und regionale Ebene) wird es auch um eine Kompetenzverteilung "quer" zu nationalstaatlichen Aufgaben kommen (müssen). Eine solche Aufgabenverteilung muss funktional geschehen und bedeutet, dass auch kollektive Akteure einen Beitrag zur globalen Politik (Global Governance) leisten (können), der bisher - aus guten Gründen - den Nationalstaaten vorbehalten blieb<sup>20</sup>.

"Die zunehmende Kapital- und Unternehmungskonzentration führt zur Politisierung der ehemals privaten Angelegenheit 'Unternehmung'. Große Unternehmungen haben Auswirkungen auf die Gesamtgesellschaft, denen sich diese nur bedingt entziehen kann. Private Unternehmensentscheidungen werden öffentlich relevant, sind aber nicht öffentlich legitimiert und nicht öffentlich kontrollierbar" (Ulrich 1977: 165).

In diesem Sinne erweisen sich transnationale Unternehmen als Schnittpunkt(e) sowohl der ökonomischen, als auch der politischen Globalisierung<sup>21</sup>. Sie sind nämlich nicht nur mögliche Objekte internationaler Regulierungen und globaler Regime, sondern - vor allem als kollektive Akteure - Subjekte des Globalisierungsprozesses. Sie haben durch konkrete Entscheidungen und Handlungen öffentlichen Einfluss und politische Macht. Dadurch geht es auch um eine politische Theorie transnationaler Unternehmen (vgl. hierzu Ulrich 1977) und ihrer Aufgaben im Rahmen der Globalisierung.

---

<sup>20</sup> Betrachtet man die Nachkriegsgeschichte Deutschlands, so lässt sich eine solche Betrachtung auch daraus herleiten, denn gesellschaftliche Fortschritte wurden in vielen Bereichen zunächst durch nichtstaatliche kollektive Akteure (beispielsweise den Tarifparteien in Fragen der humanen Arbeitsgestaltung und der Regulierung der Arbeitszeit, den "sozialen Bewegungen" in Fragen der Anerkennung von Minderheiten) erreicht, ehe sie staatlich reglementiert, kodifiziert und schließlich überwacht wurden. Für die USA gilt ähnliches, z.B. für die "Civil Rights Movement" als *Bürgerrechtsbewegung*. Dies auf die globale Ebene und spezielle Akteure zu übertragen, kann wichtige Antworten auf bisher ungelöste Fragen geben, ohne dabei die Regulierungs- und Überwachungsfunktion transnationaler Regime zu vernachlässigen. Und es deutet auf ein Potenzial hin, das im Rahmen des Global Governance genutzt werden kann, denn globale Politik muss darüber reflektieren, inwieweit die ihre Organisationen anders organisiert und strukturiert sein müssen, um kollektives zukunftsfähiges Handeln zu ermöglichen. Dabei kommt den globalen politischen Rahmenbedingungen sicher ein wichtiger Stellenwert zu. Doch neben dieser Makroebene (Nationalstaaten und globale Regime) und der Mikroebene (Individuum) kommt in meinen Augen vor allem der Mesoebene eine Schlüsselposition zu. *Das Verhalten kollektiver Akteure wie z.B. Unternehmen muss im Rahmen des Global Governance eine eigene Qualifizierung erhalten, da gerade in diesem Bereich entscheidende Prozesse ablaufen*, die wiederum Rückwirkungen auf gesellschaftliche Akzeptanz und Politik haben.

<sup>21</sup> Dies heißt natürlich nicht, dass dies nicht auch für andere Organisationen gilt. Es trifft jedoch aufgrund des enormen Stellenwertes und ihrer (ökonomischen) Macht für transnationale Unternehmen in besonderem Maße zu.

Ob globale Konzerne als kollektive Akteure damit zu guten (globalen) Staatsbürgern werden oder ob Selbstverpflichtungsprogramme, wie sie in neuerer Zeit vor allem in der Debatte um die "Corporate Citizenship" vertreten werden, dies leisten können, soll nun näherer Untersuchungsgegenstand sein.

## 2. Corporate Citizenship - Unternehmen als quasi-öffentliche Institutionen

Gibt man bei der Internetsuchmaschine "Google" den Begriff (Global) Corporate Citizenship (GCC) ein, so erhält man eine Vielzahl von - mehr oder weniger brauchbaren - Einträgen. Dabei reiht sich dieser Begriff in eine Reihe anderer Begriffe zur "guten" Unternehmensführung wie etwa Compliance, Code of Conduct, Corporate Social Responsibility (CSR) und Corporate Governance (CGO) ein. In neuerer Zeit wird auch unter dem Schlagwort Nachhaltigkeit bzw. Sustainability oder Tripple Bottom Line versucht, Kriterien einer langfristig erfolgreichen und moralisch einwandfreien Geschäftspolitik aufzuzeigen<sup>22</sup>.

Während das Thema Corporate Governance eine (gute) "Unternehmensverfassung" zum Inhalt hat, beschäftigt sich Corporate Social Responsibility mit der Fürsorgepflicht von Unternehmungen für ihre Mitarbeiter /-innen, aber auch für unternehmensextern betroffene Gruppen. Beide Begriffe haben vor allem in der amerikanischen Managementliteratur eine lange Tradition (vgl. hierzu Ulrich 1976: 205ff und 214f). In der aktuellen Debatte sind auch diese Begriffe häufig genug nicht klar umrissen bzw. eindeutig definiert und weisen zudem einen fließenden Übergang auf (vgl. hierzu WEF 2002: 1). Der Begriff Corporate Citizenship umfasst jedoch die anderen Begriffe als besondere Anliegen und stellt somit die allgemeinere "Leitidee" dar<sup>23</sup> (vgl. hierzu Kaiser 2002: 762). Deshalb soll zunächst die grundlegende Idee des Corporate Citizenship wiedergegeben werden.

### **2.1 Die Idee des (good) Corporate Citizenship - Unternehmen als (gute) Staatsbürger**

Zumindest was die theoretischen und schriftlichen Verlautbarungen betrifft, geht es bei einer Corporate Citizenship im Prinzip um eine Selbstbindung des geschäftlichen Gebarens in zweierlei Hinsicht: In Hinsicht auf eine sinnvolle Wertschöpfung und in Hinsicht auf die dazu notwendigen unternehmerischen Methoden. Es handelt sich, mit anderen Worten, beim Corporate Citizenship um das Leitbild einer guten Unternehmensführung im Rahmen einer "lebensdienlichen Ökonomie" (Ulrich 2003), wobei sich dies nicht nur am Einzelfall des konkreten Tuns, sondern auch an den Gründen und Motiven geschäftlichen Gebarens festmachen lassen muss.

---

<sup>22</sup> Einen knappen und guten Überblick über Compliance, Corporate Governance, Sustainability und Corporate Citizenship in diesem Zusammenhang bieten Ulrich & Kaiser (2001).

Auf den relevanten Unterschied zwischen der *moralischen Verantwortung*, im Englischen *Responsibility*, und der *rechtlichen Verantwortlichkeit*, im Englischen *Accountability*, weist Ulrich (1977: 213) hin.

<sup>23</sup> Aus diesem Grund wurde im Juli 2001 von über 30 Mitgliedsunternehmen des World Economic Forums (WEF) die Global Corporate Citizenship Initiative gestartet.

Das Konzept der Corporate Citizenship geht dabei über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinaus und soll, *als integrative Strategie implementiert*, das Unternehmen zum Engagement für die Lösung gesellschaftlicher Probleme befähigen. Integrative Strategie bedeutet in diesem Zusammenhang, dass es nicht nur um karitative Leistungen (als "add-on") gehen kann, sondern um eine Verpflichtung des Unternehmens, die sich sowohl in den Stellungnahmen und Aufgaben der Unternehmensführung, im Unternehmensleitbild, als auch *im Kern des operativen Geschäftes* widerspiegeln soll (vgl. hierzu [Anlage 2](#), Punkt 2 bzw. WEF 2002a und AICC 2002)<sup>24</sup>. Konsequenterweise bedeutet dies eine (langfristige) Veränderung des Verständnisses unternehmerischen Erfolges, denn neben der Erwirtschaftung von Gewinnen werden der Logik nach nun auch Sinn- und Legitimitätskriterien entscheidend für den Unternehmenserfolg (Kaiser 2002: 763).

"Die zur Bestimmung des unternehmerischen Verantwortungsverständnisses viel versprechende Leitidee [der Corporate Citizenship] besteht im Kern darin, dass sich ein Unternehmen (als juristische Person) an den gleichen Grundsätzen und Wertideen messen lässt, wie sie in einer wohlgeordneten Gesellschaft freier Bürger für alle ('natürlichen') Personen gelten. Dazu gehört wesentlich der Leitgedanke, dass sich der Bürger bei der Realisierung seiner individuellen Freiheit immer auch dem Wohl des gesellschaftlichen Ganzen verpflichtet fühlt; denn die Gesellschaft ist es schliesslich, die ihm die individuellen Freiheitsrechte zugebilligt hat" (Ulrich & Kaiser 1991: 29).

Der wohlverstandene Bürgerbegriff hinter der Corporate Citizenship meint also mehr, als eine karitative Spendenethik. Unternehmen sollen in diesem Sinne den Vorrang der öffentlichen Sache des "guten Zusammenlebens" vor allen (ökonomischen) Partikularinteressen anerkennen, und ihr Tun vor der Gesamtheit der (anderen) Bürger, die ihnen die "licence to operate" überhaupt erst eingeräumt haben, rechtfertigen. Dieser wohlverstandene "bürgerliche" Freiheitsbegriff ist kein rein wirtschaftlicher, sondern ein zutiefst politischer und philosophischer. Die Reflexion auf weitere Voraussetzungen und Probleme der Anwendung des Bürgerbegriffes wäre sinnvoll<sup>25</sup>, wenn er, in einer Analogie, adäquat gehandhabt und auf transnationale Unternehmen übertragen werden soll<sup>26</sup>. Dies kann jedoch an dieser Stelle nicht geleistet werden. Dafür soll eine Analyse der Probleme und notwendigen Bedingungen einer gelingenden Corporate Citizenship erfolgen.

---

<sup>24</sup> Es gibt hier eine enge Verbindung zum bundesdeutschen Grundgesetz, in dem es in Artikel 14 Abs. 2 heißt, dass Eigentum verpflichtet und sein Gebrauch zugleich dem Wohl der Allgemeinheit dienen soll.

<sup>25</sup> Das zeigt sich alleine schon in der wechselvollen Geschichte des Begriffs und der damit verbundenen Rechtsauffassungen. Heute ist mit dem Bürgerrecht vor allem das Staatsbürgerrecht, als rechtliche Mitgliedschaft natürlicher Personen zu einem Staat mit den damit verbundenen Rechten und Pflichten, gemeint. Speziell für die Bundesrepublik und das Grundgesetz gilt hierbei, dass diese Rechte Personen vorstaatlich zu eigen sind, also vor jeder Staatsform gelten und zu beachten sind (und insofern *nicht* von der Gesellschaft zugebilligt werden!).

<sup>26</sup> Eine echte Übertragung des Bürgerbegriffs auf Unternehmen ist allein schon deshalb nicht möglich, weil Unternehmen spezifische (und relativ junge) Erscheinungsformen menschlicher Kooperation darstellen, die durch staatliche Rahmenbedingungen überhaupt erst ermöglicht werden. In diesem Sinne bekommen sie ihre rechtliche Basis erst durch die (bürgerliche) Gesellschaft zuerkannt - und haben sie nicht vorstaatlich qua Form.

## 2.2 Politische und rechtliche Probleme einer Corporate Citizenship am Beispiel der Corporate Social Responsibility (CSR)

Legt man anspruchsvolle Konzepte wie beispielsweise das des African Institutes of Corporate Citizenship (AICC 2002) oder das von Ulrich & Kaiser (2001) zugrunde, dann zeigt sich, dass ein solches Konzept nicht leicht umzusetzen sein wird, da es, wie bereits erwähnt, als *politisches (und ethisches) Konzept einer Unternehmung* über die rein ökonomische Funktion des Unternehmens hinaus weist<sup>27</sup>. Damit ist dieses Konzept auch politischen Kriterien, moralischen Ansprüchen und ethischen Begründungen unterworfen.

Der Wirtschaftsethiker Peter Ulrich hat bereits sehr früh (1977) den Diskurs um Corporate Social Responsibility verfolgt und, mit dem Ziel eines *gesellschaftlich rationalen Verantwortungskonzeptes*, für den deutschsprachigen Raum aufbereitet. Im weiteren Verlauf soll nun den Hauptsträngen seiner Argumentation *gegen* die (freiwillige) gesellschaftliche Verantwortung<sup>28</sup> der Unternehmen gefolgt werden (217ff), um die daraus resultierenden Probleme deutlich zu machen. Die Hauptfrage dabei ist, ob die unerwünschten gesellschaftlichen Effekte privatwirtschaftlichen Handelns, im Rahmen der Ökonomie als nicht-intendierte Folgen oder externe Effekte diskutiert, durch *freiwillige moralische Verantwortung* - gegen- über (klaren) gesetzlichen Verantwortlichkeiten - in die wirtschaftliche Entscheidungsfindung internalisiert werden können und sollen (213).

- *Ideologisch* ergibt sich die Beliebtheit des Ansatzes der Corporate Responsibility aus einer weitgehenden Ablehnung staatlicher Regulierungs- und Sanktionsmechanismen, die als Eingriff in die unternehmerische Freiheit gesehen werden. Dabei wird, als ideologische Prämisse, unterstellt, dass die Verfolgung privatwirtschaftlicher Ziele (der Gewinnoptimierung) automatisch die gesellschaftliche Wohlfahrt erhöht und jeder direktionsistische Eingriff demgegenüber eine Effizienzminderung zur Folge hat. Zugleich wird das Bild eines völlig autonomen Menschen (des Managers) zugrunde gelegt, der, wenn er nur will, auch in kollektiven Strukturen sozial verantwortlich handeln kann. Beides entspricht nicht der empirischen Realität: Weder erhöht das unternehmerische Handeln großer Konzerne per se die gesellschaftliche Wohlfahrt, was die Debatte um die externen Effekte zeigt, noch können Manager, auch wenn sie wollen, einfachhin der Funktionslogik des Marktes entgehen.

---

<sup>27</sup> Allerdings wird nach wie vor durchaus unterschiedliches unter dem Konzept Corporate Citizenship verstanden. Kayser (IfM 2002) z.B. identifiziert bereits mit geringen sozialen Zuwendungen, meist in Form von Geld- oder Sachspenden, einen Fall von Corporate Citizenship. Insofern ist nach seiner Studie auch ein Großteil der Unternehmungen bereits ein guter Staatsbürger und auch in Deutschland weit verbreitet. Diese Auffassung spricht jedoch gegen die Intention des Corporate Citizenship und ist nach wie vor als "Spendenethik" bzw. unter Sponsoring oder Public Relations besser zu verorten.

<sup>28</sup> Auf den soziokulturellen Bezugsrahmen der ethischen Bezugskategorie Verantwortung wird im weiteren Verlauf nicht näher eingegangen. Wichtig ist jedoch der Hinweis von Ulrich, dass dieser eng an eine Veränderung des Konzeptes gekoppelt ist. Eine kausale Folge der Veränderung (als was zuerst geschehen muss) ist damit noch nicht impliziert.

- *Praxeologisch* erweist sich das Konzept der sozialen Verantwortung als betriebswirtschaftlich wenig tauglich, da zumeist keine operationalisierbaren Handlungskriterien geliefert werden. Ohne ein ethisch fundiertes und vorgegebenes Zielsystem bleibt das Verteilungsproblem, also die Zuweisung knapper Mittel an bestimmte Anspruchsgruppen (neudeutsch: Stakeholder) willkürlich und demokratisch nicht legitimiert.
- *Ökonomisch* besteht zwischen unternehmerischen Ertragszielen (Gewinnoptimierung) und sozialer Verantwortung die Möglichkeit eines Zielkonfliktes. Soweit aus dem Nachkommen der Verpflichtung eine Ertrags- oder Gewinnminderung folgt, erscheint dies, auch juristisch, zumindest unter den derzeitigen Bedingungen, problematisch. Problematischer ist noch, dass der Markt ohnehin nicht der "adäquate Schiedsrichter der Wohlfahrt" (220) sein kann, da ökonomisches Handeln rein nach Effizienz- und Produktivitätskriterien bewertet wird.
- *Politologisch* bedeutet die Grundintention der freiwilligen Selbstkontrolle eine zusätzliche Ausweitung der Macht der Unternehmen auf soziale Bereiche. Es bedeutet "*eine Privatisierung gesellschaftlicher Funktionen*" (220) statt einer öffentlichen Kontrolle privater Macht. Denn es besteht kein gesetzlicher Anspruch auf Leistungen, d.h. die entsprechenden Anspruchsgruppen treten als Bittsteller auf, die eine Option anmelden. Diese Freiwilligkeit schafft weitere moralische und materielle Abhängigkeiten. Zudem werden die freiwilligen sozialen Leistungen nicht gesellschaftlich koordiniert oder nach Notwendigkeiten unterschieden.
- *Juristisch* erweist sich als größte Schwäche die "rechtsstaatliche Naivität" dieses Konzeptes. Aufgrund der mangelnden Operationalisierbarkeit und fehlender Methoden der Funktionsbeurteilung fehlen auch klare juristische Sanktionsmöglichkeiten im Falle von Verstößen. Als freiwilliger Akt der Selbstverpflichtung ergibt sich zudem sehr schnell das Trittbrettfahrer Dilemma: Wirklich sozial verantwortliche Unternehmungen tragen die Lasten, während andere Unternehmungen dadurch eventuell sogar einen Wettbewerbsvorteil, aufgrund geringerer Ausgaben, erlangen.  
Als "politischer Imperativ" ist Macht grundsätzlich, "selbst wenn im allgemeinen mit dem Wohlverhalten der Machträger gerechnet werden kann", öffentlicher Kontrolle und gesetzlichen Sanktionsmöglichkeiten zu unterwerfen.

Soweit die Einwände von Peter Ulrich zu einer (freiwilligen) Verantwortung von Unternehmen, der Corporate Social Responsibility. Treffen diese Einwände nun auch das Konzept der Corporate Citizenship? Ja und Nein! Sie treffen in so fern zu, als auch dieses Konzept bisher in erster Linie auf freiwilligen Vereinbarungen - und den dabei gezeigten Problemen - beruht. Sie treffen aber dann nicht (mehr) zu, wenn es verlässliche Rahmenbedingungen und justitiable Kriterien gibt. Eine Transformation des bisherigen Verständnisses von privatwirtschaftlichen Unternehmungen hin zu "quasi-öffentlichen Institutionen" (Ulrich 1977) wäre dabei eine denkbare praktische Möglichkeit der Umsetzung dieses Anspruches.

An einem konkreteren Beispiel soll gezeigt werden, welche politischen und ökonomischen Probleme, sowie welche konkreten Zielkonflikte der Ansatz der (freiwilligen) Corporate Social Responsibility birgt.

## Das Beispiel Automobil

Die Firma BMW sieht sich in seinen Publikationen (vgl. dazu BMW Group 2001a, b & c) und der öffentlich vertretenen Meinung als ein (good) "Corporate Citizen". Dazu betont sie die Notwendigkeit des Corporate Social Responsibility Ansatzes. Neben einer internen Verantwortung gegenüber der Belegschaft, den BMW nicht nur theoretisch betont, sondern auch praktisch umsetzt, stellt sich nun die Frage, wie diese Idee auch unternehmensextern zu verstehen ist.

Dies kann am Beispiel des Produktes von BMW, des Automobils, gut erläutert werden. Die Sicherung und Verbesserung der Teilnahmekancen und Partizipation von Individuen und Gruppen am Verkehr durch integrierte Mobilitäts- und veränderte Siedlungs- bzw. Stadtplanungskonzepte gehört, neben der Steigerung der Ökoeffizienz, *als soziale Dimension* - insbesondere auf globaler Ebene - zu den *Anforderungen einer nachhaltigen Entwicklung im Verkehr* (Beckmann 2000: 3 & WBCSD 2001a: 28).

In der Konsequenz heißt das eine Abkehr vom "Produktdenken", über das sich diese Firma immerhin (noch) definiert, hin zu einem Dienstleistungsdenken. Streng genommen könnte es bedeuten, dass BMW in Zukunft kein (ausschließlicher) Automobilhersteller (von BMW's) mehr ist, sondern ein Mobilitätsdienstleister, welcher die dazu notwendigen Mittel her und bereit stellt.

Etwas Allgemeiner formuliert es Kaiser (2002: 765): "Ein *Automobilproduzent* hat sich etwa zu fragen, ob er sich selbst primär als Hersteller von Personen- und Lastwagen versteht oder eher als Anbieter von Mobilitätshilfsmitteln. Im zweiten Fall, der z.B. auf die Firma Ford zutrifft, hat das Unternehmen als Grundlage seines Handelns eine Vorstellung (Vision) davon zu entwickeln, welche Art von Mobilität in Zukunft wünschenswert und durch das eigene Angebot zu fördern ist".

### **2.3 Notwendige Voraussetzungen einer gelingen Corporate Citizenship - Unternehmen als quasi-öffentliche Institutionen**

"Erstens verändert sich gegenüber der herkömmlichen liberalen Sicht das Unternehmensverständnis als solches: Das Unternehmen wird nicht mehr als private Kapitalverwertungsveranstaltung, sondern als quasi-öffentliche Wertschöpfungsveranstaltung wahrgenommen, deren Handeln unausweichlich mitten im Brennpunkt gesellschaftlicher Wert- und Interessenkonflikte steht und vor allen Betroffenen, letztlich vor der gesamten Öffentlichkeit zu legitimieren und zu verantworten ist" (Ulrich 2000: 15).

Ulrich & Kaiser (2001) entwerfen ein Konzept der Corporate Citizenship, das versucht, die beschriebenen Probleme aufzunehmen. Nimmt man die Einwände gegenüber der freiwilligen (sozialen) Verantwortung ernst und versucht sie auf institutionell und rechtlich verlässlicher Basis zu lösen - *was für eine funktionale Aufgabenzuweisung im Rahmen des Global Governance zwingend notwendig ist* -, dann ergibt sich eine systematische Veränderung der Auffassung des Zwecks (großer) privatwirtschaftlicher Unternehmen. Es handelt sich nun nicht mehr nur um ein wirtschaftsethisch sehr anspruchsvolles Konzept, das in der unternehmerischen und betrieblichen Praxis mindestens genauso große Schwierigkeiten der Umsetzung aufweist<sup>29</sup>, wie im politisch-gesellschaftlichen Raum, sondern um ein (radikal) *anderes Grundmodell privaten Wirtschaftens*: Der Wertschöpfung im Rahmen einer "lebensdienlichen Ökonomie", eingebettet in die *kritische Öffentlichkeit aller mündigen Bürger* (Ulrich 2001: 13).

Als "quasi-öffentliche Institutionen" werden transnationale Unternehmen als "multifunktionale" und "pluralistisch legitimierte Wertschöpfungseinheit" gesehen, die für verschiedene Stakeholder "*sozioökonomische Funktionen*" erfüllen (Ulrich & Fluri<sup>6</sup>1992: 60; kursiv durch A.R.). Die Grundfunktion besteht zwar nach wie vor in der Schaffung ökonomischer Werte durch die Erstellung entgeltlicher Leistungen, also von Produkten und Dienstleistungen für Abnehmer. Die geschaffenen Geldwerte (Wertschöpfung) aber dienen der Erfüllung weiterer Funktionen. Je umfangreicher diese *funktionalen Aufgaben* werden, desto mehr findet eine "Entprivatisierung" (transnationaler) Unternehmen statt. Die notwendigen Bedingungen, die es dafür geben muss, sollen zum Abschluss - allerdings nur sehr summarisch - aufgezeigt und mit dem Konzept der Corporate Citizenship abgeglichen werden.

Drei Kernelemente bzw. Konzepte muss eine gelingende Corporate Citizenship, in der Konzeption einer quasi-öffentlichen Unternehmung, aufweisen (vgl. zum Folgenden vor allem Ulrich 1977: 160 - 224):

- Ein Legitimationskonzept,
- ein Funktionskonzept sowie ein
- Verantwortungskonzept.

---

<sup>29</sup> Als besonders schwierig wird sich erweisen, wie mit Zielkonflikten in der Bewertung des Unternehmenserfolges umgegangen wird - und wie überhaupt "ausserökonomische", d.h. Kriterien außerhalb von Effizienz- und Rationalitätsüberlegungen, in die Unternehmensentscheidung einbezogen werden. Neben der Etablierung einer diskursiven Infrastruktur im Unternehmen geht es um die Kompetenzentwicklung bei den Betriebszugehörigen, diese Herausforderung anzunehmen, sowie um ein "Integritätsmanagement" in den Unternehmen. Grundlage dafür ist nach Ulrich (2000) wiederum eine "Republikanische Unternehmensethik". Zum Integritätsmanagement siehe vor allem Ulrich & Kaiser 2001: 29.



1. Moderne, transnationale Unternehmen weisen ein *Legitimationsproblem* auf, denn "wird die Unternehmung als Institution einer demokratischen Gesellschaft verstanden, so bedarf sie selbst einer demokratischen Legitimation" (Ulrich 1977: 161). Die ursprünglich liberale Legitimation der *Einheit* von Risiko, Kontrolle und Gewinn als volkswirtschaftlicher "Optimalfall" lässt sich aufgrund verschiedener Kriterien nicht aufrechterhalten. Ein modernes Legitimationskonzept betrifft sowohl die *Legitimationsbasis*, also aufgrund welcher Kriterien (Eigentum oder Betroffenheit) sich überhaupt legitimes wirtschaftliches Handeln ergibt, als auch die *Interessensstruktur*, also wer (und in welchem Grad) Ansprüche an legitimes wirtschaftliches Handeln, und damit die Unternehmenspolitik, stellen kann. In der Debatte um Corporate Citizenship spiegelt sich dies in der Anerkennung legitimer Interessen verschiedener Anspruchsgruppen aufgrund von Betroffenheit (Key Stakeholders) wieder.  
Institutionell und rechtlich verlässlich verankert kann die Idee einer *pluralistischen Unternehmensverfassung* das Legitimationsproblem beseitigen helfen<sup>30</sup>. An die Stelle bisheriger externer Gegenmacht zu den Folgen unternehmerischen Handelns träte dabei eine Internalisierung von Interessen und Zielen in Form von innerorganisatorischer und demokratischer Kompromiss- und Konsensbildung mittels (gleichberechtigter) öffentlicher Vertreter im Unternehmensvorstand (also nicht nur im Aufsichtsrat). Die "Mitbestimmung" der Öffentlichkeit gilt sowohl für die Unternehmensziele, als auch die unternehmerischen Mittel zur Erreichung dieser.  
Sinnvoll scheint dabei zu sein, die spezifischen lokalen Interessen der Öffentlichkeit durch direkt gewählte, oder zumindest repräsentativ bestimmte, Interessensvertreter in den jeweiligen regionalen Geschäftsführungen zu integrieren<sup>31</sup>. Wie die allgemeinen und langfristigen Interessen in einem globalen Zusammenhang als strategische Unternehmensziele integriert werden können, harrt allerdings noch einer nicht allzu leichten Klärung.
2. Auch die Harmonie zwischen volkswirtschaftlich - und vor allem globaler - optimaler Allokationsfunktion und privatwirtschaftlicher Ertragsfunktion erweist sich als nicht haltbar. Ein *sinnvolles Funktionskonzept*<sup>32</sup> kann deshalb durch ein erweitertes Legitimationskonzept nicht ersetzt werden. Dafür sprechen vor allem folgende Gründe:
  - Eine vollständige und autonome Konsensbildung, welche alle berechtigten Ansprüche an eine Unternehmung austariert, führt zu einer *Konfliktüberlastung* und ist in dieser Form nicht praktikabel.
  - Unter den gegebenen wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen der Konkurrenz könnten weitgehende Berücksichtigung von Interessen zu wirtschaftlichen Nachteilen besonders engagierter Unternehmen führen (*Sachzwänge*).

---

<sup>30</sup> Zur genaueren Ausführung vergleiche Ulrich 1977: 173 - 188.

<sup>31</sup> Zur ausführlicheren Begründung, aber auch Begrenzung der Ansprüche, siehe Ulrich 1977: 174 - 188.

<sup>32</sup> Hierzu die näheren und deutlicheren Ausführungen von Ulrich 1977 auf den Seiten 189 - 211.

- Die einzelnen Unternehmen und ihre Leitungen können die gesellschaftlichen Auswirkungen ihrer Entscheidungen nicht im Einzelnen überblicken (*externe Effekte*).
- Die Aggregation einzelwirtschaftlicher Entscheidungen ist noch kein Garant für eine insgesamt gewünschte gesellschaftliche Entwicklung (*Wirtschaftslenkung*).
- Eine legitime (externe) Machtkontrolle und -steuerung kann nicht durch interne Diskussionen und Kontrollen ersetzt werden (*Machtproblem*).

*Multi-Funktionalität als Steuerungskriterium* würde übergeordneten Organen (beispielsweise transnationalen, aber auch nationalen Regimen) die Funktion der Koordination und Lenkung durch Anreize und Rahmenbedingungen zuweisen. Die ökonomische Initiative bleibt dezentral, wird aber um wichtige Funktionen erweitert: die volkswirtschaftliche Abstimmung, die Förderung gesellschaftlich erwünschter Entwicklungen mittels Lenkungssteuern und Investitionslenkung, die Internalisierung externer Kosten so- wie die Kontrolle einzelwirtschaftlichen Handelns auf ihre Verträglichkeit mit demokratisch ermittelten Rahmenbedingungen. Erst dadurch wird die Unternehmung zur "pluralistisch orientierten Wertschöpfungsveranstaltung" (Ulrich 1977: 192).

Auf Seiten der Diskussion um Corporate Citizenship lässt sich hierzu am schwersten argumentieren. Dennoch gibt es wichtige Ansatzpunkte. Zum einen deutet die Forderung nach Transparenz der Entscheidungen und Kommunikation nach außen auf die Möglichkeit eines "Sozialen Audits" hin<sup>33</sup>, also einer "*gesellschaftsbezogenen Funktionsbewertung*" von Unternehmen.

Insbesondere die im Rahmen einer zuverlässigen Nachhaltigkeitsberichterstattung entwickelte Kriterien, wie beispielsweise die Richtlinien der Global Reporting Initiative (GRI 2002), führen zu überprüf- und vergleichbaren Kriterien einer erweiterten Leistungs- und Funktionsbewertung von Unternehmen. Diese Funktionsbewertung sollte, bei allen Problemen im Detail, von Corporate Citizen als "aktive Bürger" engagiert entwickelt, im Sinne von allgemeinen Regeln des Wettbewerbs politisch eingefordert und schließlich erfolgreich implementiert werden.

3. Zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen wurden im Rahmen des Corporate Social Responsibility Ansatzes die wesentlichen Punkte genannt. *Gesellschaftlich Rational* wird Unternehmensverantwortung erst dann, wenn nicht die Kopplung zweier unterschiedlicher Kriterien, hier Gewinnoptimierung, dort soziale Verantwortung, versucht wird, sondern eine Erweiterung des Verständnisses von ökonomischem Erfolg das Ziel ist.

---

<sup>33</sup> Zu den Problemen gesellschaftsbezogener Funktionsbewertungen (Social Audit) siehe näher Ulrich 1977: 205 - 211. Die Entstehung von unabhängigen Rating Agenturen zu ökologischen (Öko-Audit) und sozialen Themen (Sozial Audit) im Zusammenhang mit der Nachhaltigkeitsdebatte, die sich an finanziellen Ratings orientieren, deutet in die selbe Richtung.

Zentral ist aber nicht nur die Kriterienentwicklung, die schwierig genug sein dürfte, sondern vor allem die Berücksichtigung der gegenseitigen Verschränktheit und Abhängigkeit der Kriterien. Es handelt sich hierbei nicht um ein "additives" Prinzip der einzelnen Dimensionen, das "win-win" Situationen produziert, sondern, im Einzelfall durchaus kontradiktorische, Interessenskonflikte bei einer strategischen Umsetzung in den einzelnen Unternehmen.

Die multifunktionale Ausrichtung der Unternehmen auf Basis primär gesetzlich verankerter Strukturen (Ulrich 1977: 222) in Verbindung mit einem integrativen Verständnis von Unternehmenserfolg erst kann eine solche Rationalität gewährleisten. Dem entspricht, zumindest theoretisch, in der Diskussion um die Corporate Citizenship die Identifikation von Zwecken, Prinzipien und Werten (intern wie extern, siehe auch WEB 2002a: 5) - und die *Implementierung in das operative Kerngeschäft* des einzelnen Unternehmens.

### 3. Reflexionen und Schlussfolgerungen

Sind Unternehmen nun in der Lage, gute Staatsbürger zu werden? Was müssen sie dazu tun? Wie muss die Verfassung aussehen, aus der sich die Rechte und Pflichten dieser Bürger ergeben? Und schließlich: Kann daraus ein Gestaltungsauftrag im Rahmen der Globalisierung generiert werden? Ganz einfach stellt sich die Sachlage nicht dar. Als anspruchsvolles Konzept ist Corporate Citizenship in einer Analogie durchaus gut verwendbar. Je höher jedoch der Anspruch daran ist und je vielfältiger es institutionell sowie rechtlich abgesichert werden soll, desto mehr stellt sich ein Problem ein: Wer ist nun Subjekt und wer ist Objekt dieses Prozesses? Eine Gleichsetzung von Unternehmen mit Staatsbürgern setzt zwingend die Subjektrolle voraus. Doch im "Idealfall" eines Unternehmens als quasi-öffentlichen Institution und einer multifunktionale Wertschöpfungsveranstaltung, die verschiedensten legitimen Ansprüchen der (organisierten) Bürger gerecht werden soll und muss, bleibt ein Unternehmen, als kollektive Veranstaltung, ein Objekt, das gegenüber den "Normalbürgern" verantwortlich und rechenschaftspflichtig ist.

Aber das spricht noch nicht direkt gegen die Auffassung, dass Unternehmen Staatsbürger sein können, denn auch "normale" (Staats-) Bürger untereinander haben - teilweise extrem divergierende - moralische und rechtliche Ansprüche gegeneinander, die sie nach Möglichkeit berücksichtigen sollen (und manchmal zu einer Objektrolle führen). Auch die notwendige rechtliche Kontrolle und Verantwortlichkeit spricht nicht gegen ein solches Konzept. Nicht umsonst gibt es auch im richtigen bürgerlichen Lebens staatliche Kontrollen und Kriterien, welche Nichtbeachtung von Pflichten mit Sanktionen belegt. Könnte also noch ernsthaft etwas gegen ein solches Konzept eingewendet werden?

Meines Erachtens ja: Es ist, mit anderen Worten formuliert, dennoch der Unterschied zwischen Zweck und Mittel. Jedes (transnationale) Unternehmen ist nur Mittel für einen Zweck und niemals Selbstzweck. Als Mittel für die Wohlfahrtssteigerung der jeweiligen Gesellschaften bekommen sie ihre "licence to operate"<sup>34</sup> und sollen sie Wertschöpfung betreiben (können).

---

<sup>34</sup> Vgl. hierzu das Statement des Shell Managers Tom Delfgaauw (zitiert nach Ulrich & Streif 2003: 20, Fußnote 23): "Was wir beobachten, ist in allen Gesellschaften des Westens das Gleiche - dass sich die Öffentlichkeit zunehmend Gedanken macht über die soziale und die öffentliche Verantwortung der grossen Companies, und darauf müssen wir reagieren. Natürlich müssen wir weiterhin Reichtum generieren, Gewinn machen, aber bei uns hat sich die Einsicht durchgesetzt, dass jedes Business sich vor der Gesellschaft rechtfertigen muss - von ihr erhalten wir das, was man als licence to operate bezeichnet, die Berechtigung, zu handeln und zu existieren".

Gerade weil sie aber kein Selbstzweck sind, sind sowohl ihre Ziele, als auch die Mittel zur Erreichung der Ziele, dem gesellschaftlichen Diskurs und staatlichen Kontrollen zu unterstellen. Das kann von einem echten Bürger nicht gesagt werden: Er ist Selbstzweck. Mit anderen Worten: Echte Bürgerschaft ist kein ökonomischer Begriff, denn sie definiert die Stellung des Menschen *unabhängig vom (relativen) Wert* ihres Beitrages zum ökonomischen Prozess oder der Gesellschaft.

Abgesehen von dieser elementaren Unterscheidung scheint mir das Konzept einer Corporate Citizenship jedoch, richtig verstanden und gelebt, durchaus ein vielversprechendes Mittel, zumindest einige Probleme, die sich aufgrund der Globalisierung ergeben, zu beseitigen. Wenn der Mittel-Zweck Charakter deutlich wird, dann können Unternehmen tatsächlich als good Corporate Citizen funktionale Aufgaben übernehmen, für die bisher die Nationalstaaten zuständig waren, denn, dies sei hier noch hinzugefügt, auch diese Gebilde sind niemals Selbstzweck, sondern Mittel zum Zweck des "guten Lebens"<sup>35</sup>.

*"Es ist die nie abgeschlossene Aufgabe jeder demokratischen Gesellschaft, die kollektive Rationalität ihrer Institutionen zu erhalten und zu erhöhen"* (Ulrich 1977: 227). Die Diskussion um (good) Corporate Citizenship ist dazu ein wichtiger Beitrag der, institutionell und rechtlich abgesichert, vielleicht zu einer "Aufhebung" der klassisch kapitalistischen Vorstellung privatwirtschaftlichen Handelns - zumindest für transnationale Unternehmen - führt, und damit einen Beitrag zur "Aufhebung" von Armut und Ungerechtigkeit leisten kann.

---

<sup>35</sup> Und insofern unterliegen auch diese den politischen und ethischen Kriterien, die an transnationale Unternehmungen gestellt werden (müssen).

## Literatur

**Hinweis:** Nachdem es noch keine einheitliche Zitierweise für Literatur aus dem Internet gibt, weise ich hier neben dem Link auch auf das Downloaddatum hin. Sollten die Dokumente nicht mehr zugänglich sein, waren sie es zumindest an jenem Datum.

- AICC (African Institute of Corporate Citizenship)(2002): Corporate Citizenship - An Introduction. Download am 23.03.2003 unter:  
[http://www.aiccafrica.com/Publications/pdf\\_Reports/CORPORATE%20CITIZENSHIP.pdf](http://www.aiccafrica.com/Publications/pdf_Reports/CORPORATE%20CITIZENSHIP.pdf)
- Beck, U. (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt
- Beck, U. (1996): Die Subpolitik der Globalisierung. Die neue Macht der multinationalen Unternehmen. In: GMH (Gewerkschaftliche Monatshefte) Nr. 11-12/1996, S. 673 - 680
- Beckmann, C. (2000): Verkehrsplanung und Verkehrsmanagement – Aufgaben für die Zukunft. In: Aus Politik und Zeitgeschichte Nr. 45/46. Download unter <http://www.das-parlament.de> am 23.05.2002
- Bhagwati, J. (1994): Ein Plädoyer für freien Handel. In: Spektrum der Wissenschaft, Januar 1994, S. 34 - 39
- BMW Group (2001a): Gesellschaftliche Verantwortung als Unternehmensziel. Vortrag von Michael Kirsch, Leiter Public Relations am 6.09.2001. Download der Thesen unter:  
<http://www.agenturcafe.de/downloads/BMW.pdf>
- BMW Group (2001b): Public Affairs Letter v. Oktober 2001. Download am 27.03.03 unter:  
[http://www.bmwgroup.com/e/0\\_0\\_www\\_bmwgroup\\_com/5\\_engagement/5\\_4\\_publicationen/5\\_4\\_2\\_politikbrief/pdfs/PolitikBrief\\_2001\\_05.pdf](http://www.bmwgroup.com/e/0_0_www_bmwgroup_com/5_engagement/5_4_publicationen/5_4_2_politikbrief/pdfs/PolitikBrief_2001_05.pdf)
- BMW Group (2001c): Sustainable Value Report (Deutsch). Download am 27.03.03 unter:  
[http://www.bmwgroup.com/d/0\\_0\\_www\\_bmwgroup\\_com/5\\_engagement/5\\_4\\_publicationen/5\\_4\\_1\\_umweltbericht/5\\_4\\_1\\_3\\_downloads/pdf/sustainable\\_value\\_report.pdf](http://www.bmwgroup.com/d/0_0_www_bmwgroup_com/5_engagement/5_4_publicationen/5_4_1_umweltbericht/5_4_1_3_downloads/pdf/sustainable_value_report.pdf)
- Braun, J.v. (2002): Die Problematik der Armen in der Globalisierung. In: Virt, G. (Hrsg.): Der Globalisierungsprozess. Freiburg (Schweiz), S. 69 - 90
- Breidenbach, J. & Zukrigl, I. (2002): Widersprüche der kulturellen Globalisierung: Strategien und Praktiken. In: Aus Politik und Zeitgeschichte Nr. B12/2002, S. 19 - 25. Download möglich unter <http://www.das-parlament.de/2002/12/Beilage/004.html>
- Daly, H. E. (1994): Die Gefahren des freien Handels. In: Spektrum der Wissenschaft, Januar 1994, S. 40 - 46
- Enquete Kommission des Deutschen Bundestages "Globalisierung der Weltwirtschaft – Herausforderungen und Antworten" (2002): Kurzfassung des Abschlussberichtes. Download am 25.03.03 unter: [http://www.bundestag.de/gremien/welt/sb\\_glob\\_kurz.pdf](http://www.bundestag.de/gremien/welt/sb_glob_kurz.pdf)
- Frey, B. S. (2002): Liliput oder Leviathan? Der Staat in der globalisierten Wirtschaft. In: Perspektiven der Wirtschaftspolitik 3(4), S. 363 - 375. Downloadmöglichkeit unter:  
<http://www.iew.unizh.ch/wp/iewwp085.pdf>
- GRI (Global Reporting Initiative)(2002): 2002 Sustainability Reporting Guidelines. Download am 26.03.03 unter: [http://www.globalreporting.org/guidelines/2002/gri\\_2002\\_guidelines.pdf](http://www.globalreporting.org/guidelines/2002/gri_2002_guidelines.pdf)

- Hauchler, I. (1999): Globalisierung und die Zukunft der Demokratie. In: SEF (Stiftung Entwicklung und Frieden)(Hrsg.): Gobale Trends 2000. Frankfurt: Fischer, S. 20 - 41
- Hauchler, I., Messner, D. & Nuscheler, F. (2001): Global Governance. Notwendigkeit - Bedingungen - Barrieren. In: SEF (Stiftung Entwicklung und Frieden)(Hrsg.): Gobale Trends 2002. Frankfurt: Fischer, S. 11 - 45
- IfM (Institut für Mittelstandsforschung)(2002): Corporate Citizenship: Das Unternehmen als 'guter Bürger'. Kurzfassung der Gesamtstudie "Das Unternehmen als 'guter Bürger' von F. Maaß und R. Clemens. Download am 23.03.03 unter <http://www.ifm-bonn.org/ergebnis/94nf.htm>
- Kaiser, M. (2002): Unternehmensintegrität im Blickpunkt. Profilierungsstrategie Corporate Citizenship. In: Schweizer Arbeitgeber, Nr. 16 v. 8.8.2002, S. 762-765. Download unter: [http://www.iwe.unisg.ch/org/iwe/web.nsf/77a0f5fa35a4faa3c12569ba003067fa/7c3f6eeb76a910a1c1256cb5007cd018/\\$FILE/Kaiser%20Citizenship.pdf](http://www.iwe.unisg.ch/org/iwe/web.nsf/77a0f5fa35a4faa3c12569ba003067fa/7c3f6eeb76a910a1c1256cb5007cd018/$FILE/Kaiser%20Citizenship.pdf)
- Leitner, S. & Ostner, I. (2000): Frauen und Globalisierung. Vernachlässigte Seiten der neuen Arbeitsteilung. In: Aus Politik und Zeitgeschichte Nr. B48/2000, S. 39 - 48. Downloadmöglichkeit unter [http://www.das-parlament.de/2000/48/Beilage/2000\\_48\\_007\\_3942.html](http://www.das-parlament.de/2000/48/Beilage/2000_48_007_3942.html)
- Logan, D. (1998): Global Power brings global social responsibility: the challenge to business. Download am 23.03. unter: [http://www.corporate-citizenship.co.uk/resources/show\\_article.asp?ArticleID=11](http://www.corporate-citizenship.co.uk/resources/show_article.asp?ArticleID=11)
- Marx, K. (<sup>30</sup>1986): Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie. Band 1. Berlin: Dietz
- Martin, H.-P. & Schumann, H. (1998): Die Globalisierungsfalle. Der Angriff auf Demokratie und Wohlstand. München: Rowohlt
- Müller, J. (2001): Christentum und Islam - "Kampf der Kulturen"? In: Stimmen der Zeit Nr. 12, Bd. 219, S. 795 - 806
- Müller, J. & Wallacher, J. (1998): Nichtökonomische Aspekte der Globalisierung. Download am 23.03.03 unter [http://www.hfph.mwn.de/igppap/mueller\\_m.htm](http://www.hfph.mwn.de/igppap/mueller_m.htm)
- SEF (Stiftung Entwicklung und Frieden)(1999): Gobale Trends 2000. Frankfurt: Fischer
- SEF (Stiftung Entwicklung und Frieden)(2001): Gobale Trends 2002. Frankfurt: Fischer
- Siebert, H. (2002): Die Angst vor der Globalisierung. In: FAZ Nr. 196 v. 24.08.2002, S. 13
- Streeten, P. (2001): Integration, Interdependence and Globalization. In: Finance & Development, Nr. Juni 2001, S. 34 - 37. Download möglich unter <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2001/06/streeten.htm>
- Ulrich, P. (1977): Die Großunternehmung als quasi-öffentliche Institution. Eine politische Theorie der Unternehmung. Stuttgart: Poeschel
- Ulrich, P. (1999): Die Globalisierungsfalle entschärfen. Interview in: Thurgauer Zeitung vom 29.10.1999. Download am 25.03.03 unter: [http://www.iwe.unisg.ch/org/iwe/web.nsf/77a0f5fa35a4faa3c12569ba003067fa/80d2f922808ce689c12569a1004f8a8a/\\$FILE/PU99Glob.pdf](http://www.iwe.unisg.ch/org/iwe/web.nsf/77a0f5fa35a4faa3c12569ba003067fa/80d2f922808ce689c12569a1004f8a8a/$FILE/PU99Glob.pdf)
- Ulrich, P. (2000): Republikanischer Liberalismus und Corporate Citizenship. Von der ökonomischen Gemeinwohlfiktion zur republikanisch-ethischen Selbstbindung wirtschaftlicher Akteure. St. Gallen
- Ulrich, P. (2001): Unternehmensethik in sechs Thesen. Download am 23.03.03 unter [http://www.unibas.ch/wvz/ofp/materialien/archiv/management%20vpraesentationen/vortrag\\_ulrich.pdf](http://www.unibas.ch/wvz/ofp/materialien/archiv/management%20vpraesentationen/vortrag_ulrich.pdf)

- Ulrich, P. (2003): Interview zu Corporate Citizenship: "Es geht um ein neues Rollenverständnis". In: Cash Nr. 6/2003 v. 07.02.2003, S. 31. Download am 24.03.2003 unter [http://www.iwe.unisg.ch/org/iwe/web.nsf/77a0f5fa35a4faa3c12569ba003067fa/f21c6e4605e12d32c1256ccd0035b645/\\$FILE/Interview%20PU%20Cash%2020030207.pdf](http://www.iwe.unisg.ch/org/iwe/web.nsf/77a0f5fa35a4faa3c12569ba003067fa/f21c6e4605e12d32c1256ccd0035b645/$FILE/Interview%20PU%20Cash%2020030207.pdf)
- Ulrich, P. & Fluri, E. (1992): Management. Eine konzentrierte Einführung. Bern: Haupt
- Ulrich, P. & Kaiser, M. (2001): Das Unternehmen, ein guter Bürger. Corporate Citizenship im Zeichen gesamtgesellschaftlicher Mitverantwortung. In: New Management Nr. 12/2001, S. 25 - 31. Download am 23.03.03 unter [http://www.iwe.unisg.ch/org/iwe/web.nsf/9816c8acbff12addc12569a00039c995/829fa7d1e0ef5a16c1256a22004cf9fd/\\$FILE/Artikel.pdf](http://www.iwe.unisg.ch/org/iwe/web.nsf/9816c8acbff12addc12569a00039c995/829fa7d1e0ef5a16c1256a22004cf9fd/$FILE/Artikel.pdf)
- Ulrich, P. & Streiff, S. (2003): Der unternehmensethisch kompetente Aufsichts- und Verwaltungsrat. In: Henkel, F. (Hrsg.): Aufsichts- und Verwaltungsrat. Der Praxisleitfaden für CEOs, Verwaltungsräte, Unternehmer, Stake- und Shareholder. Zürich. Download am 24.03.03 unter [http://www.iwe.unisg.ch/org/iwe/web.nsf/77a0f5fa35a4faa3c12569ba003067fa/18c36ea7712ac8a7c1256ccd003bd500/\\$FILE/Ulrich-Streiff%20Governance.pdf](http://www.iwe.unisg.ch/org/iwe/web.nsf/77a0f5fa35a4faa3c12569ba003067fa/18c36ea7712ac8a7c1256ccd003bd500/$FILE/Ulrich-Streiff%20Governance.pdf)
- Wallacher, J. (2002): Globalisierung und nationale Wohlfahrtspolitik. In: Institut für Bildung und Entwicklung (Hrsg.): "Die Geister, die ich rief...". Herausforderungen in Technik, Wissenschaft und Wirtschaft. München
- WBCSD (World Business Council for Sustainable Development)(2001a): Mobilität 2001. Ein Überblick; unter: <http://www.wbcsdmobility.org/>, Download am 22.05.2002
- WBCSD (World Business Council for Sustainable Development)(2001b): Mobilität 2001. Zusammenfassung für Führungskräfte; unter: <http://www.wbcsdmobility.org/>, Download am 22.05.2002
- WEF (World Economic Forum)(2002a): Global Corporate Citizenship: The Leadership Challenge for CEOs and Boards. Download am 23.03.2003 unter: [http://www.weforum.org/pdf/GCCI/GCC\\_CEOstatement.pdf](http://www.weforum.org/pdf/GCCI/GCC_CEOstatement.pdf)
- WEF (World Economic Forum)(2002b): Findings of CEO Survey on GCC. Download am 23.03.2003 unter: [http://annualmeeting.weforum.org/pdf/GCCI/Findings\\_of\\_CEO\\_survey\\_on\\_GCCI.pdf](http://annualmeeting.weforum.org/pdf/GCCI/Findings_of_CEO_survey_on_GCCI.pdf)
- Wissenschaftliche Arbeitsgruppe der Deutschen Bischofskonferenz (1999): Die vielen Gesichter der Globalisierung. Perspektiven einer menschengerechten Weltordnung. Bonn

## Internetlinks zum Thema:

- The Corporate Citizenship Company unter: <http://www.corporate-citizenship.co.uk/>
- African Institute of Corporate Citizenship unter: <http://www.aiccafrica.com/>
- World Economic Forum - Global Corporate Citizenship Initiative unter: <http://www.weforum.org/site/homepublic.nsf/Content/Global+Corporate+Citizenship+Initiative.html>
- The Journal of Corporate Citizenship unter: <http://www.greenleaf-publishing.com/jcc/jcchome.htm>
- Zentrum für Corporate Citizenship unter: <http://www.corporatecitizen.de/>
- Grundsätze globaler transparenter Nachhaltigkeitsberichterstattung der Global Reporting Initiative (GRI) unter: <http://www.globalreporting.org>



# Anlage 1: Corporate Citizenship - An Introduction (Auszüge)

Download unter:

[http://www.aiccafrica.com/Publications/pdf\\_Reports/CORPORATE%20CITIZENSHIP.pdf](http://www.aiccafrica.com/Publications/pdf_Reports/CORPORATE%20CITIZENSHIP.pdf)

## Defining the concept

Corporate citizenship relates to the **interplay between the private sector and society** not only in relation to the immediate internal stakeholders (employees) and key external stakeholders including shareholders but also in terms of wider society stakeholders through products, supply chains, advertising, social and environmental impact etc. It implies a two-way ongoing relationship between the private sector and society in which corporate needs will only be met in the long-term through the ongoing development of communal society needs.

Corporate citizenship is in many ways similar to the idea of citizenship as it may apply to an individual. It takes into account both practical and ethical dimensions of doing business and the nature of the work environment. It is both local and global in its remit and **applies equally to large or small companies, industries or even the state** in its economic capacity.

The practices that advance good corporate citizenship are increasingly being recognized as stimulating general business excellence. Adopting good corporate citizenship practices can deliver a range of benefits that directly improve the financial bottom line while at the same time promoting societal value and sustainable development.

Corporate citizenship involves a **more holistic and integrated approach to sustainable development** than has previously been the case. Companies and industries need to be able to identify not only what their core business is but how they carry out that business in terms of both core and non-core activities. Traditionally, development or community investment programmes were seen as outside of the key function of the company or industry and often only measured in terms of financial inputs and undertaken in a traditionally philanthropic manner. Corporate citizenship for a company or industry or government department would look at the whole range of impacts that they have on a wide range of stakeholders both internal and external to the company or organisation. Not only are both social and environmental impact assessed but also the impact that this has on the corporate entity will also be taken into consideration.

Both internationally and in Southern Africa there is an increasing pressure for all companies and organisations (including government), to incorporate transparent **accountability** into their operating principles. This would involve coming up with management frameworks that not only take account of **financial accountability** but also **social and environmental accountability**, leading ultimately to full triple bottom line reporting.

## Drivers for change

There are a number of key drivers promoting this change that are forcing a change in the way companies operate.

### Societal

- Increased NGO activism
- Strengthened internal communications
- Growing media focus on this area
- More clearly expressed societal demands
- Local development needs
- Consumer demands

### Governance

- Increase in voluntary codes such as the Global Compact, ISO 14001, Global Reporting Initiative, AA1000series
- Increase in government legislation in this field
- Increasing focus on corporate governance and its growing alignment to corporate citizenship (see King Report II)

### Market / Industry

- Need to develop alternative business models
- Regionalisation
- Peer pressure
- Reputational risk management aligned to social issues
- Increasing link between development issues and social risk management and access to credit
- Growth of socially responsible investment
- Increasing pressure on supply chains for environmental and social accountability
- Increased trade union attention to this area
- Need for business to develop skills in this area

Critical issues posing severe threats to development such as HIV/AIDS, land redistribution, government capacity to manage development processes, housing, access to credit and education underlies the reality that undertaking business in Southern Africa demands a new approach to social responsibility. The traditional idea that a philanthropic business foundation, or even joint business approaches to development through large collective donations, will suffice as a development strategy, is rapidly becoming displaced. Corporate Citizenship is about the integration of strategies into the core business in a way that compliments national and civil society development agendas, while adding value simultaneously to shareholder and stakeholders [...]

## Eskom: HIV/AIDS management as a business strategy

Eskom, a state owned power utility company of South Africa, initiated a HIV/AIDS policy in 1988. By the early 1990s Eskom realised that unless it was more comprehensive and effectively co-ordinated it would not be able to deal with the threat to its biggest asset, the workforce. A HIV/AIDS impact analysis projection of 26% infection rate by 2005, based on antenatal statistics, prompted Eskom to make HIV/AIDS a strategic priority.

The ESKOM strategy included formation of a strategic and operational committee as well as a HIV/AIDS cost centre to monitor education, awareness voluntary counseling & testing and care costs. Over the years Eskom have developed a range of responses to HIV/AIDS within and beyond the workplace. An advanced risk assessment conducted in 1999 recognised the demographics of employees and highlighted the economic and financial impact, particularly in terms of productivity, loss of personnel, training needs and pension and medical costs.

Education and prevention programmes have focussed on peer-led education who are seen to have a greater understanding of the working and social environments of employees. On-going adaptation of the programmes based on experience as well as the integration of campaigns into other corporate training and induction programmes promotes best practice. Wider community initiatives include information sharing and dissemination with private government and NGO sectors and developing partnerships for community action. Awareness programmes have been extended to local communities and contractors and have established joint ventures with NGOs, local government, and mining sector and UNAIDS.

Two key lessons emerging from the strategy include (a) establishing leadership and board level commitment and an understanding of HIV/AIDS programmes; and (b) demonstrating the business benefits and human resource implications of HIV/AIDS programmes.

## Pro-active corporate citizenship

This involves companies integrating corporate social responsibility strategy into their core business strategy. It requires developing business linkages and supply chain management in a way that promotes a wider development agenda. It also means measuring a company's social impact and conveying this to stakeholders as part of a more active stakeholder engagement programme [...]



## Anlage 2: Global Corporate Citizenship - CEO (Chief Executive Officer) Statement (Auszug)

Download unter: [http://www.weforum.org/pdf/GCCI/GCC\\_CEOstatement.pdf](http://www.weforum.org/pdf/GCCI/GCC_CEOstatement.pdf)

### The Leadership Challenge

Over the past decade the forces of economic globalization, political transition and technical innovation have created new opportunities for improving the living standards of millions of people. For the first time in history most of the world's population live in democratic societies and market-based economies, with the potential for increased political participation and economic prosperity. There are widespread concerns, however, that this potential is not being met; that many people are still facing high levels of inequality, insecurity and uncertainty, as well as new sources of conflict, environmental decline and lack of opportunity. World events since September 11th have reinforced the interconnected nature of these global challenges and the inter-dependence of nations and their citizens. Leaders from all countries, sectors and levels of society need to work together to address these challenges by supporting sustainable human development and ensuring that the benefits of globalization are shared more widely. It is in the interests of business that these benefits continue both for companies and for others in society.

We speak as a group of business leaders from different countries and industry sectors, with a wide diversity of activities. We recognize that enterprise is a principal driver for increased productivity and development and that commerce and investment, both domestic and foreign, large-scale and small-scale, have a crucial role to play in helping to build prosperous societies. We also recognize that sound institutions and clear regulatory and normative frameworks are needed at both the national and international levels. These can only be created by effective and efficient governments and inter-governmental organizations which are supported by an open and active civil society.

Within this context we believe we have an important role to play, in partnership with others in the public and private sectors and civil society, to help spread the benefits of development more widely by the manner in which we pursue our primary business activities. We believe that a commitment on our part to listen to and work with these other groups makes sound business sense and will enable us to better serve the interests of our shareholders and other key stakeholders, especially over the longer term. What does this mean in practice for business leaders?

## **1 First and foremost, our companies' commitment to being global corporate citizens is about the way we run our own businesses.**

The greatest contribution we can make to development is to do business in a manner that obeys the law, produces safe and cost effective products and services, creates jobs and wealth, supports training and technology cooperation and reflects international standards and values in areas such as the environment, ethics, labour and human rights. To make every effort to enhance the positive multipliers of our activities and to minimize any negative impacts on people and the environment, everywhere we invest and operate. A key element of this is recognizing that the frameworks we adopt for being a responsible business must move beyond philanthropy and be integrated into core business strategy and practice.

## **2 Second, our relationships with key stakeholders are fundamental to our success inside and outside our companies.**

Being global corporate citizens requires us to identify and work with key stakeholders in our main spheres of influence: in the workplace, in the marketplace, along our supply chains, at the community level and in public policy dialogue. Our key stakeholders will vary based on our particular circumstances, but for most of us our employees, customers and shareholders are of fundamental importance, together with host communities and governments and a growing variety of civil society organizations.

## **3 Third, ultimate leadership for corporate citizenship rests with us as chief executives, chairmen and board directors.**

Although it is essential that we assign clear responsibilities, resources and leadership roles to our managers for addressing these issues on a day-to-day basis, ultimate responsibility rests with us. While specific definitions, approaches and issues may differ according to industry sector, location of operations, size and type of company ownership, we believe the *Framework for Action* provides a template for leadership that is relevant for all companies, industry sectors and countries. Some of us will use the terminology of corporate citizenship, others of corporate social responsibility, ethics, triple-bottom-line or sustainable development, but we believe the core principles and actions required are the same. First, provide leadership. Second, define what it means for your company. Third, make it happen. Fourth, be transparent about it.

We commend this Framework to all business leaders to discuss with their Boards of Directors and executive management teams and to adapt to their own industries and circumstances.