

Michael Hüther
Knut Bergmann
Dominik H. Enste *Hrsg.*

Unternehmen im öffentlichen Raum

Zwischen Markt und Mitverantwortung

Unternehmen im öffentlichen Raum

Michael Hüther • Knut Bergmann
Dominik H. Enste (Hrsg.)

Unternehmen im öffentlichen Raum

Zwischen Markt und Mitverantwortung

Herausgeber
Michael Hüther
Knut Bergmann
Dominik H. Enste

Institut der deutschen Wirtschaft Köln
Deutschland

ISBN 978-3-658-02645-5
DOI 10.1007/978-3-658-02646-2

ISBN 978-3-658-02646-2 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer VS

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Dr. Cori Mackrodt, Daniel Hawig

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer VS ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.springer-vs.de

Inhalt

Danksagung statt Vorwort	7
--------------------------------	---

Kapitel I

Unternehmen und Wirtschaftsordnung: Die ordnungspolitische Perspektive

Unternehmen im öffentlichen Raum. Themen und ordnungspolitische Position	11
<i>Michael Hüther, Knut Bergmann und Dominik H. Enste</i>	
Privates Wettbewerbsrecht und Gemeinwohlverwirklichung	35
<i>Christian Kirchner</i>	
Unternehmen und ihr Sozialkapital	67
<i>Stefan Hradil</i>	
Zur ökonomischen Theorie der Unternehmensverantwortung	79
<i>Dominik H. Enste</i>	

Kapitel II

Handlungsbedingungen in Unternehmen: Die mikroökonomische Perspektive

Zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen aus mikroökonomischer Perspektive	101
<i>Marc Oliver Bettzüge</i>	
Unternehmerische Ziele und Ethik. Verantwortungsvolle Unternehmensführung im Wettbewerb	117
<i>Markus Beckmann</i>	

Unternehmen, moralische Risiken und Reputationsmanagement. Unternehmensreputation öffentlichkeitssoziologisch modelliert	133
<i>Mark Eisenegger und Mario Schranz</i>	

Kapitel III

Unternehmen im globalen Strukturwandel: Die makroökonomische Perspektive

Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen im volkswirtschaftlichen Strukturwandel. Das Beispiel Deutschland	153
<i>Michael Hüther</i>	
Die soziale Umwelt des Unternehmens. Von Konsumenten, Motiven und Kultur	171
<i>Nico Stehr und Marian Adolf</i>	
Unternehmensfinanzierung im Licht des finanzwirtschaftlichen Strukturwandels	185
<i>Jörg Rocholl</i>	

Kapitel IV

Unternehmen und Dritter Sektor: Zwischen Partnerschaft und Ignoranz

Miteinander oder Gegeneinander? Zur Verhältnisbestimmung von Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Organisationen	201
<i>Ingo Pies und Stefan Hielscher</i>	
Unternehmen dürfen nicht altruistisch handeln. Dilemmata für Unternehmen als zivilgesellschaftliche Akteure	229
<i>Knut Bergmann und Michael Alberg-Seberich</i>	
Freiheit und Vertrauen. Unternehmensverantwortung in einer offenen Gesellschaft ...	251
<i>Andreas Suchanek</i>	
Mit oder ohne lokale „res publica“. Mehrsektorale Kooperationen in der Region	265
<i>Gerd Placke</i>	

Kapitel V

Perspektiven für die Pluralität von Gemeinwohlakteuren

Diskursive Koordination. Die neue Rolle des Staates für das Miteinander von Unternehmen und drittem Sektor	283
<i>Rolf G. Heinze</i>	
Verzeichnis der Autoren	301

Danksagung statt Vorwort

Als Herausgeber danken wir allen, die zu diesem Band beigetragen haben, sehr herzlich. Dies sind natürlich zuvorderst die Autoren, die – wie bei Sammelbänden nicht immer üblich – ihre Beiträge überwiegend pünktlich geliefert haben, was die Tätigkeit des Herausgebens enorm erleichtert. Und viel mehr noch haben die eingereichten Beiträge allesamt das eingelöst, was sich die Herausgeber von ihnen erhofft hatten. Am grünen Tisch entworfene Konzepte – wobei dieser vor allem im Grünen mit Blick auf den Scharmützelsee in Bad Saarow stand – müssen sich immer erst in der Praxis erweisen. Die Herausgeber hoffen, dass sich nicht nur ihnen erschließt, welche Überlegungen dem Band zugrunde liegen.

Betroffen haben wir im Januar 2014 vom plötzlichen Tod von Prof. Dr. Dr. Christian Kirchner erfahren müssen. Als Pionier der ökonomischen Theorie des Rechts hatte er in seiner herausragenden Laufbahn als Wissenschaftler wie kein zweiter Jurisprudenz und Ökonomie miteinander verbunden. Er hinterlässt eine schmerzliche Lücke, die nicht zu füllen ist. Professor Kirchner hatte einen Beitrag zum Thema „Rechtliche Rahmung und politische Steuerung des öffentlichen Raums“ zugesagt. Es erwies sich, dass ein schon 2005 veröffentlichter Aufsatz Kirchners zum Verhältnis von privatem Wettbewerbsrecht und Gemeinwohlverwirklichung sich in das Konzept dieses Bandes bestens einfügte und das ihm gestellte Thema in weiten Teilen abdeckt. Dem C. F. Müller Verlag danken wir herzlich für die Erteilung der Genehmigung für den unveränderten Wiederabdruck.

Zu Dank verpflichtet sind wir überdies dem Springer VS für die unkomplizierte Zusammenarbeit sowie Simone Schüttler, Köln, für die umfangreiche organisatorische Betreuung der Manuskripte.

Kapitel I

Unternehmen und Wirtschaftsordnung: Die ordnungspolitische Perspektive

Unternehmen im öffentlichen Raum

Themen und ordnungspolitische Position

Michael Hüther, Knut Bergmann und Dominik H. Enste

„Ich sehe Führungskräfte in einer dreifachen Verantwortung: nach innen, nach außen und für ein kooperatives Miteinander in unserer Gesellschaft. Ich kann es auch so ausdrücken: Es geht um die Verantwortung für den Erfolg des Unternehmens am Markt. Es geht um die Verantwortung für die Akzeptanz des Unternehmens in der Gesellschaft. Und es geht um die Verantwortung für die Regeln, die gelten sollen im Zusammenleben.“

Joachim Gauck

1 Welche Verantwortung tragen Unternehmen?

Mit diesem Zitat schlug Bundespräsident Joachim Gauck in einer vielbeachteten Rede im November 2012 einen breiten Verantwortungsbegriff für Unternehmen vor (Gauck 2012). Danach tragen Unternehmen Verantwortung nicht nur für ihr wirtschaftliches Ergebnis, sondern ebenso für ihre Akzeptanz in der Gesellschaft sowie für die Regeln und – so ließe sich ergänzen – für die Regelfindung im Gemeinwesen. Während die erste Lesart von Verantwortung auf Eigennutz und Gewinnprinzip als moralische Kategorien reflektiert und damit die in der ökonomischen Theorie gebräuchliche Sicht anwendet, gehen die zweite und dritte Deutung weit darüber hinaus. Es ist im ökonomischen Diskurs – trotz der Hinweise des Nobelpreisträgers Edmunds Phelps auf die Effizienzeffekte altruistischen Verhaltens in unvollkommenen Märkten (Phelps 1975) – keine Selbstverständlichkeit, Reputation und Einbettung in gesellschaftliche Strukturen als wichtige Kriterien für die Koordinationsleistung von Märkten, die Produktionsweise, die Nutzung der Produktionsfaktoren und die Produktquantität sowie -qualität zu sehen. Dies gilt noch stärker für die Rolle von Unternehmen im öffentlichen Raum und ihre Einbindung in den politischen Diskurs.

Die Erarbeitung des Ersten Engagementberichts der Bundesregierung (Sachverständigenkommission für den Ersten Engagementbericht 2012) und dessen oftmals kritische Kommentierung (siehe etwa Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement 2012) haben deutlich werden lassen, dass es kaum Brücken der Verständigung zwischen den unterschiedlichen Perspektiven auf unternehmerische Verantwortung gibt. Dies ist nicht zuletzt der Tatsache geschuldet, dass der dafür gebotene Diskurs zwischen den betroffenen Diszipli-

nen viel zu wenig stattfindet, ja sogar regelrecht Sprachlosigkeit zwischen den Akteuren herrscht. Unterschiedliche Begrifflichkeiten wie verschiedene Denkweisen tun ein Übriges. Überdies ist die theoretische Herangehensweise der Ökonomik auf der einen Seite und der Soziologie auf der anderen Seite für solche Fragen jeweils ergänzungsbedürftig. Während die Ökonomik in ihrer dominanten Strömung institutionelle Besonderheiten des öffentlichen Raums als exogen betrachtet und die Interdependenz unternehmerischen Handelns mit den Bedingungen des Öffentlichen – zumindest im neoklassischen Mainstream – weitgehend ignoriert, fragt die Soziologie kaum nach den unternehmensinternen Voraussetzungen und Bedingungen für das Handeln von Unternehmen in der Öffentlichkeit.

In der traditionellen ökonomischen Perspektive bieten Unternehmen idealtypisch private Güter und Dienstleistungen an, bei denen unbeschränkt der Preismechanismus wirkt. Die Produktionsfaktoren werden bei gegebener Technik so kombiniert, dass keine technologischen externen Effekte auftreten. Informationsasymmetrien können ohne Transaktionskosten überwunden werden. Anders gewendet: Begrenzte Rationalität, asymmetrische Information und Transaktionskosten werden durch das institutionelle Setting als gelöst vorausgesetzt, ohne dass diese spezifische Lösung – ihre Voraussetzungen, ihr Entstehen, ihre Dauerhaftigkeit – selbst zum Thema wird. Unternehmen schaffen in Reaktion auf technischen Fortschritt und den laufenden Wandel der Nachfrage neue Kapazitäten. Durch die Nutzung von Innovationen für neue Produkte und Prozesse steigt die gesamtwirtschaftliche Effizienz und es erweitern sich die Konsummöglichkeiten; der Wohlstand steigt. Dabei agieren Unternehmen unter Wettbewerbsbedingungen, die sie zu einem sorgsamem Umgang mit dem eingesetzten Kapital anleiten und durch die Sanktionsandrohung der Enteignung disziplinieren.

Dieser ökonomischen Sicht steht die gesellschaftspolitische, sozialwissenschaftliche Perspektive vielfach entgegen. Unternehmen werden (auch) als Gemeinwohlakteure begriffen und die gesellschaftliche Beauftragung sehr viel weiter gefasst. Das erwerbswirtschaftliche Prinzip der Gewinnmaximierung wird kritisch gesehen; die Unternehmen müssen für ihre „Licence to operate“ mehr tun, als nur Konsumentenwünsche bestmöglich zu befriedigen. Die gesellschaftliche Verantwortung, beispielsweise in Form bürgerschaftlichen Engagements, ist in dieser Betrachtung selbstverständlicher Teil unternehmerischen Handelns. Diese Sichtweise hat in der betriebswirtschaftlichen und speziell der Management-Literatur einen Niederschlag in der Diskussion um Corporate Social Responsibility gefunden, die sich überwiegend auf Fallbeispiele, die geübte Praxis oder Fragen der Umsetzung zur ISO 26000 beziehen (hierzu eine Auswahl: Hiß 2006; Beschorner/Schmidt 2006; Imbusch/Rucht 2007; Wieland 2010; Hardtke/Kleinfeld 2010; Albers 2011; Kleinfeld 2011; Fifka 2011; Sandberg/Lederer 2011; Hahn/Janzen/Matten 2012). Angesichts dessen steht die grundsätzliche und vor allem interdisziplinäre Befassung mit dem Thema noch aus. Dieser Band soll dazu einen Beitrag leisten.

Unternehmen stehen vor der Herausforderung, ökonomische Effizienz mit gesellschaftlicher Legitimität in Einklang zu bringen. Dies gilt umso mehr seit der Finanz- und Wirtschaftskrise 2009. Damit öffnet sich noch stärker als zuvor ein weites Feld unternehmerischer Verantwortung jenseits des im engeren Sinne Ökonomischen, das sich in besonderer Weise im bürgerschaftlichen Engagement konkretisiert. Tatsächlich wenden

Unternehmen hierfür erhebliche Ressourcen auf. Gemäß einer repräsentativen Befragung für den Ersten Engagementbericht betrug der Gesamtaufwand im Jahr 2011 gut 11 Mrd. Euro; zu über drei Viertel in Form direkter finanzieller Zuwendungen und zu gut einem Fünftel für Sachspenden sowie Bereitstellung von Infrastruktur, die Freistellung von Personal blieb bisher nachrangig (Sachverständigenkommission für den Ersten Engagementbericht 2012, Ziffern S. 397ff.). Die Motive lauten zu je fast 70 Prozent „Stärkung des gesellschaftlichen Zusammenhalts“ sowie „Unterstützung öffentlich wichtiger Aufgaben“, mit knapp 60 Prozent folgt der Verweis auf die entsprechende unternehmerische Tradition (Sachverständigenkommission für den Ersten Engagementbericht 2012, Ziffern S. 409ff.). Es dominiert also deutlich der Wunsch, einen wichtigen Beitrag für die gesellschaftliche Entwicklung zu leisten.

Gleichwohl gilt aber auch, dass trotz der kontinuierlichen Bedeutungszunahme unternehmerischer Verantwortung für die Gesellschaft und einer spürbaren Steigerung der Professionalität des Engagements das Gesamtbild für die Unternehmen sehr heterogen ist und bisher wenig systematisch kommuniziert wird: „Die Unterschiede zwischen ‚CR-Champions‘ und ‚Startern‘ sowie zwischen Branchen, Unternehmensgrößen und Organisationsformen sind erheblich; die Dynamik der Entwicklung ist hoch. [...] Die Kommunikation über CR ist meistens stark nach innen gerichtet. Ein Austausch mit externen Stakeholdern findet kaum statt und wird von diesen wenig wahrgenommen. Nur etwa 20 Prozent der Unternehmen bestätigen, dass Kunden, Geschäftspartner oder Medien/Öffentlichkeit die CR-Maßnahmen gut kennen. Dies liegt daran, dass formalisierte externe Stakeholder-Diologe bis heute noch großenteils fehlen.“ (Bertelsmann Stiftung 2014, S. 6f.).

Dieser heterogene Befund passt zu der Tatsache, dass die Begriffsbildung zum Thema der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen noch vielfältig und bisweilen unscharf ist. Es konkurrieren unterschiedliche begriffliche Konzepte, die sich nicht eindeutig separieren lassen. Folgt man der Definition bürgerschaftlichen Engagements, wie sie im Ersten Engagementbericht vorgelegt wurde (Übersicht 1), dann ergeben sich folgende Handlungsbereiche: (1) unternehmerische Leistungen des bürgerschaftlichen Engagements über finanzielle Zuwendungen oder die Bereitstellung von unternehmerischen Ressourcen, (2) unternehmerische Mitwirkung am institutionellen Regelwerk von Politik und Gesellschaft. Unternehmen sind damit nicht mehr nur als Spieler unter gegebenen Spielregeln für ihre Spielzüge verantwortlich, sondern erlangen zugleich Mitverantwortung für die Gestaltung der Regeln und Verfahren, für die Spielidee und das Spielverständnis. Unternehmen erhalten Ordnungsmitsverantwortung, sie werden zum bewussten und akzeptierten Akteur im öffentlichen Raum, so wie Hannah Arendt ihn konzeptualisiert hat (Arendt 1960, S. 62ff.).

Übersicht 1 Definition bürgerschaftlichen Engagements

1. Bürgerschaftliches Engagement ist freiwillige Mitverantwortung im und für den öffentlichen Raum. Es reflektiert und anerkennt die Bürgerpflichten gegenüber dem Gemeinwesen. Es wird von Individuen und Organisationen erbracht.
2. Bürgerschaftliches Engagement ist strukturbildend, setzt wichtige Impulse für das gesellschaftliche Miteinander und generiert so positive externer Effekte für die Gesellschaft.
3. Bürgerschaftliches Engagement kann sich in kontinuierlichen Leistungen, Innovationen und Problemlösungen ausdrücken, mit denen primär kein finanzieller Nutzen angestrebt wird.
4. Bürgerschaftliches Engagement kann sowohl auf neue Formen der Regelfindung als auch auf die Gestaltung des Miteinanders innerhalb der staatlichen Rahmenordnung gerichtet sein.

Quelle: Sachverständigenkommission für den Ersten Engagementbericht 2012, Ziffer 33.

Dieser Begriff bürgerschaftlichen Engagements reflektiert die verschiedenen Diskussionsstränge zu Corporate Citizenship, Corporate Social Responsibility und Corporate Responsibility, ohne sich einer der dafür tradierten Prägungen anzuschließen. Vielmehr wird in Einklang mit den drei von Bundespräsident Gauck adressierten Dimensionen der Unternehmensverantwortung ein breites Konzept präferiert, das sowohl konkrete Handlungskonzepte, aber ebenso strategische Verankerung und allgemeine politische Beteiligung umfasst (Crane et al. 2010). Unternehmen werden dabei nicht einfach als Bürger verstanden, denn durch ihre vielfältigen Bündelungs-, Koordinations- und Transformationsfunktionen gehen sie weit über ein Verständnis hinaus, das sich auf den Bürger als Individuum bezieht.

Damit entsteht zugleich der Raum, die vielfältigen politischen, sozialen und ökonomischen Veränderungsprozesse unserer Zeit konzeptionell aufzunehmen. Zu diesen Veränderungen als Herausforderungen für moderne Gesellschaften in demokratischen Strukturen zählen (Embacher/Roth 2010, S. 10ff.; Sachverständigenkommission für den Ersten Engagementbericht 2012, Ziffern S. 254ff.):

- Die in den vergangenen vier Jahrzehnten definierten Leistungsversprechen des Staates sind nicht mehr so selbstverständlich und zumindest nicht zu vergleichbaren Kosten einzulösen, wie es lange Zeit möglich war. Das begründet Legitimationsverluste der politischen Ordnung und ihrer Institutionen. Man muss deshalb noch nicht von „Postdemokratie“ im Sinne von Colin Crouch (2008) sprechen. Dass es aber zu einer neuen strukturellen Diskrepanz zwischen dem überlieferten Wünschbaren und dem heute angemessenen Erreichbaren gekommen ist, dürfte unstrittig sein. Dies hat Rückwirkungen auf die Beteiligungsbereitschaft und Beteiligungswünsche der Bürger, die aber nicht zu einem Niedergang der Beteiligung geführt haben, sondern zu einer Verschiebung hin zu informellen Formen mit befristetem Projektcharakter („partizipatorischer Überfluss“; Embacher/Roth 2012, S. 14).
- Die Globalisierung des ökonomischen Strukturwandels fordert Demokratien heraus, denn das selbstbewusste Mitspielen von Staaten mit anderen Ansprüchen und Möglichkeiten verändert über den internationalen Standortwettbewerb um Humankapital und Finanzkapital die Gestaltungsbedingungen des Politischen. Unternehmen sind

deshalb gefordert, ihre gesellschaftliche und politische Verankerung und Erdung in besonderer Weise zu dokumentieren. Das verlangt nach strategischen Festlegungen, vor allem eines Ansatzes, der gesellschaftliche Verantwortung aus der ökonomischen Kernkompetenz des Unternehmens ableitet und nicht rein additiv im Sponsoring seinen Ausdruck findet. Abzurunden ist dies durch eine angemessene Kommunikation.

- Schließlich ist der kommunikationstechnologische Wandel nicht zu unterschätzen, weil dieser einer Ausweitung öffentlicher Räume und eine Intensivierung der gesellschaftlichen Kommunikation ermöglicht. Das erhöht prima facie für Unternehmen die Kosten einer Nichtbeteiligung in dieser Arena und einer Nichtbeachtung weitergehender Stakeholder-Positionen, also jenseits der Kunden, der Kapitaleigner und der Mitarbeiter. Die von Bundespräsident Gauck angesprochene Reputationsverantwortung erfordert deshalb grundlegendere und ebenso strategische Anstrengungen der Unternehmen. Das von der Bertelsmann Stiftung diagnostizierte Defizit bei der angemessenen unternehmerischen Kommunikation über ihre gesellschaftlich relevanten Aktivitäten wiegt deshalb besonders schwer (Bertelsmann Stiftung 2014, S. 7).

Trotz der damit selbst aus einer klar marktwirtschaftlichen Position heraus angelegten und tatsächlich stattfindenden Öffnung herrscht zwischen den Akteuren der Zivilgesellschaft oder des dritten Sektors einerseits und den Unternehmen sowie den Ökonomen andererseits unverändert eine auffällige Distanz und Sprachlosigkeit: „Während der dritte Sektor Gemeinwohl direkt aus seiner expliziten Gemeinwohlorientierung ableitet, offerieren in dieser Theoriewelt Unternehmen nur indirekt das Versprechen auf Gemeinwohl durch die Koordinationsleistung der Marktwirtschaft. Damit gilt: Was aus der Perspektive der Ökonomik nicht vorstellbar ist, das ist aus Sicht des dritten Sektors oft nicht wünschbar“ (Sachverständigenkommission für den Ersten Engagementbericht 2012, Ziffer 330). Erkennbar wird dieser schwierige Dialog nicht zuletzt an den Reaktionen im dritten Sektor auf den Ersten Engagementbericht, als dessen Schwerpunktthema das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen durch die Bundesregierung beauftragt worden war (Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement 2012).

Zugleich gilt aber auch, dass Non-Profit-Organisationen zunehmend das Potenzial erkennen, das sich in der neuen strategischen Orientierung für die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen finden lässt. Durch diese Einbeziehung der Unternehmen können sich „die positiven Effekte [...] vervielfachen, die der soziale Sektor täglich produziert“ (Boccalandro 2010, S. 18), nicht zuletzt weil dieser dadurch selbst effizienter wird. Dabei erweist sich als wichtiges Motiv für eine Partnerschaft mit Unternehmen im öffentlichen Raum die Chance, als Non-Profit-Organisation mehr Einfluss zu gewinnen. So hält die Debatte um die Ökonomisierung des dritten Sektors zwar an, wird aber weniger als früher im Schwarzweiß unvereinbarer Gegensätze geführt. Grundlegende Voraussetzung ist, dass beide Akteure – Unternehmen und dritter Sektor – ihre jeweiligen Besonderheiten akzeptieren und erkennen, wo aus dem gegenseitigen Lernen die eigene Position zu stärken ist. Hier besteht freilich noch viel Potenzial.

Durch die Verantwortung, die über das Ergebnis des Unternehmens hinausweist, wird die im ökonomischen Diskurs verankerte Öffentliche Gut-Problematik relevant. Dies

begründet Dilemmata über Interessengegensätze hinaus, und damit eine grundsätzliche Instabilität einer unternehmerischen Orientierung auf den öffentlichen Raum und gesellschaftliche Verantwortung. Für die entsprechende Stabilisierung und Korrektur sind das Rechtssystem und seine Sanktionsbewehrung von Bedeutung, aber ebenso die Informationsgenerierung und Wirkungstransparenz in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Elinor Ostrom hielt in ihrer Nobelpreisrede aus dem Jahr 2009 hierzu fest: *„Die jüngeren theoretischen Überlegungen über Lernprozesse und Normakzeptanz der Einzelnen können uns helfen zu verstehen wie Feedback-Mechanismen positive und negative Lernprozesse verstärken und wie Individuen mehr Vertrauen zueinander gewinnen, was letztlich zu verstärkter Kooperation und zu höheren Leistungen führt. Es geht nicht nur darum, dass Individuen Normen akzeptieren, sondern auch darum, dass aus der jeweiligen Struktur heraus genügend Informationen generiert werden über das wahrscheinliche Verhalten anderer als glaubwürdige Gegenüber, die ihren Anteil an den Kosten zur Überwindung des Dilemmas tragen“* (zitiert nach Beckenkamp 2012, S. 51).

Das Ineinandergreifen von individueller Haltung und deren Spiegelung in kollektiven Strategien, wie es für Unternehmen durch das Management der Fall ist, einerseits und von institutionellen Bedingungen, sei es formal durch den Staat gesetzt oder informell durch Übung und Tradition, andererseits, definiert jenen Raum der Reziprozität, der ein zusätzliches Maß an Verantwortungsübernahme Wirklichkeit werden lässt. Unternehmen als Akteure des öffentlichen Raums müssen somit selbst die Einsicht in solche Normen jenseits von Markt und Staat erbringen, zugleich bedarf es eines gesellschaftlichen Umfelds – eines wahrhaft öffentlichen Raums im Sinne Hannah Arendts, das dieses befördert und legitimiert. So verändert eine neue „Licence to operate“ nicht nur die Unternehmen, sondern auch den öffentlichen Raum. Die Bürgergesellschaft muss durch Informationsgewinnung und Informationswürdigung ihren Beitrag leisten.

So ergeben sich mit der Erweiterung der gesellschaftlichen Beauftragung von Unternehmen in der Marktwirtschaft unterschiedliche Konflikte und Dilemmata, je nach zugrunde gelegter Perspektive.

- *Ordnungspolitische Perspektive (Kapitel I):* Wie sind Ansprüche aus dem öffentlichen Raum im Lichte des erwerbswirtschaftlichen Prinzips zu bewerten? Welche Besonderheiten ergeben sich mit Blick auf unterschiedliche Ordnungsmodelle? Welche Bedeutung kommt dem Rechtssystem für die Gemeinwohlorientierung zu? Wie ist das Sozialkapital einzuordnen? Welche theoretische Fassung kann einer erweiterten Unternehmensverantwortung gegeben werden?
- *Mikroökonomische Perspektive (Kapitel II):* Welche unternehmensinternen Willensbildungsprozesse und Reputationsmanagementregime sind erforderlich, um mit Ansprüchen aus dem und Konflikten im öffentlichen Raum umgehen zu können? Welche Aushandlungsprozesse sind erforderlich, um die Positionen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen (Stakeholder und Shareholder) zusammenzubringen? Was heißt verantwortungsvolle Unternehmensführung und wie ist die Unternehmensreputation zu gestalten?

- *Makroökonomische Perspektive (Kapitel III)*: In welcher Weise beeinflusst der volkswirtschaftliche Strukturwandel in seinen verschiedenen Dimensionen – Produktionswandel, Konsumwandel, Finanzierungswandel – die Möglichkeiten einer erweiterten (sozialen) Verantwortungsübernahme durch Unternehmen? Welche Durchwirkung haben die makroökonomischen und in der Regel globalen Bedingungen für das Unternehmenshandeln in einer erweiterten, nämlich gesellschaftlichen Verantwortung?
- *Gesellschaftliche Perspektive (Kapitel IV)*: Wie können Unternehmen und dritter Sektor zueinander finden? In welcher Weise sind dafür lokale und regionale Bezüge bedeutsam? Welche Optionen eröffnen sich durch zivilgesellschaftliche Akteure und welche organisatorischen Besonderheiten sind dabei wichtig? In welcher Weise können Unternehmen der erweiterten Verantwortung konkret Rechnung tragen?
- *Staatliche Perspektive (Kapitel V)*: Schließlich besitzt der Staat durch seine Rahmensezung und seine spezifischen Interventionen einen großen Einfluss darauf, ob und wie Unternehmen im öffentlichen Raum agieren, welche Kooperationsleistungen sie erbringen, welche Rolle der Bürgergesellschaft zukommt. Wie trägt die Pluralität von Gemeinwohlakteuren in die Zukunft?

2 Struktur und Inhalt des Bandes

Im *ersten Kapitel des Bandes* wird der Fokus auf *ordnungspolitische Aspekte* einer erweiterten Verantwortungsübernahme durch Unternehmen in der Marktwirtschaft gerichtet. Dazu wird einführend im letzten Abschnitt dieses Beitrags der Frage nachgegangen, wie sich unterschiedliche Ausprägungen der kapitalistischen Wirtschaftsordnung auf die ökonomische Rolle und die gesellschaftliche Funktionszuschreibung für Unternehmen auswirkt.

Christian Kirchner liefert in seinem Beitrag „Privates Wettbewerbsrecht und Gemeinwohlverwirklichung“ eine sehr grundlegende Einordnung des Wettbewerbsmechanismus und der Gemeinwohlorientierung, indem der Wettbewerbsmechanismus grundsätzlich im Dienst des Gemeinwohls gesehen wird. Es geht um die Frage, wie der öffentliche Raum rechtlich gerahmt und politisch gesteuert werden kann, um das Gemeinwohlziel zu erreichen. Gemeinwohlbelange werden durch Institutionen des Wettbewerbs sichergestellt, die aus der Sicht der Regelungsadressaten zustimmungsfähig sind und somit die Präferenzen der Akteure widerspiegeln. Der bedeutsame privatrechtliche Ordnungsrahmen konstituiert sich aus (1) Eigentums- und Deliktsrecht, (2) Vertragsrecht (für Transaktionen), (3) Unternehmens- und Gesellschaftsrecht (Regeln für Ressourcenvergemeinschaftung und zur Lösung von Prinzipal-Agenten-Problemen) sowie (4) Wettbewerbs- und Kartellrecht. Das Wettbewerbs- und Kartellrecht hält Märkte offen, macht Wettbewerbspositionen bestreitbar und gewährleistet Vertragsfreiheit, damit übernimmt es zentrale gemeinwohlsichernde Funktionen, die sowohl auf die Rechtsinstitutionen als auch auf die Unternehmen durchwirken. Mögliche Konflikte mit anderen Gemeinwohlbelangen, die sich wettbewerbsfremd manifestieren, werden durch Vorteilsabwägungen konditionierter Freistellungs- und Ausnahmeregelungen vom Wettbewerb adressiert. Letztlich müssten

solche Konflikte unter Berücksichtigung eines Konsenstests der durch entsprechende Freistellungsregeln langfristig begünstigten und benachteiligten Gruppen ausgehandelt werden. Jede Minderung des Marktmechanismus – durch welche Gemeinwohlorientierung an welcher Stelle auch immer – muss berücksichtigen, dass dadurch der Gemeinwohlbeitrag der Informationserzeugung geschwächt wird.

Während Kirchner die rechtliche Rahmung des öffentlichen Raums beschreibt, betrachtet **Stefan Hradil** in seinem Aufsatz „Unternehmen und ihr Sozialkapital“ die Strukturen zur Bildung von Sozialkapital und dessen Funktionen innerhalb von Unternehmen und zeigt davon ausgehend Verbindungen zur Zivilgesellschaft auf. Angesichts der aktuellen Herausforderungen, vor denen die Unternehmen stehen – wie zum Beispiel der Globalisierung, den Auswirkungen des demographischen Wandels (Fachkräftemangel, Integration von Migranten, Vereinbarkeit von Familie und Beruf) und der neuen Kommunikationsmedien –, sieht Hradil eine wachsende Bedeutung des Image und der Reputation von Unternehmen unter anderem im Wettbewerb um die besten Köpfe. Zur Bewältigung wird vielfach die stärkere Vernetzung von Unternehmen (auch) über den Bereich der Wirtschaft hinaus empfohlen. Ist aber die Stärkung des Sozialkapitals wirklich das „Allheilmittel“, als das es oft angepriesen wird? Hradil diskutiert in seinem Aufsatz kritisch, inwieweit und unter welchen Bedingungen Sozialkapital eher eine Lösung bzw. eher ein Problem ist. Positiv wirkt sich der Aufbau von Sozialkapital und Vertrauen durch die Senkung von Transaktionskosten aus. Negativ kann die Netzwerkbildung wirken, wenn durch partikulare, abgrenzende Assoziationen nicht zuletzt auch wirtschaftliche Nachteile (Beispiel Kartelle, Mafia) entstehen. Weitere Gründe für seine kritische Reflexion über Sozialkapital sind mögliche Demokratiedefizite (Lobbyismus oder die Überrepräsentation der engagierten Mittel- und Oberschicht) und seine Zweifel ob der Wirkungsmächtigkeit bestimmter Arten des bürgerschaftlichen Engagements (Gesangs- und Sportvereine) hinsichtlich der Lösung gesellschaftlicher Probleme. Statt spezifisches Vertrauen in homogenen Gruppen (Bonding) zu fördern, sollten, so Hradil, Unternehmen vor allem das generalisierte Vertrauen (Bridging) stärken. Anschauliche Beispiele für eine erfolgreiche Vernetzung von Unternehmen mit der Zivilgesellschaft, die von der konkreten Verbesserung der Bildungserfolge von Migranten und Arbeiterkindern bis hin zur Intensivierung der allgemeinen Debatte über Gerechtigkeit reichen, zeigen Wege, wie Unternehmen in hilfreiches Sozialkapital für sich und die Gesellschaft investieren können.

Anknüpfend an die Analyse von Hradil zum Aufbau von Sozialkapital durch Unternehmen, beschreibt **Dominik H. Enste** in seinem Aufsatz „Zur ökonomischen Theorie der Unternehmensverantwortung“, wie das gesellschaftliche Engagement systematisch in die ökonomische Theorie integriert werden kann. Denn die Kategorie der Mitverantwortung von Unternehmen findet sich in der neoklassischen Ökonomik nicht. Ausgehend vom Befund, dass der Zusammenhalt der Gesellschaft aufgrund der bereits genannten Megatrends gefährdet ist, leitet Enste schrittweise her, warum Unternehmen (wieder) einen größeren Beitrag für die Gesellschaft leisten sollten, der das generalisierte Vertrauen stärkt und nicht (nur) Partikularinteressen dient. Unternehmen können sich aus unterschiedlichen Gründen gesellschaftlich engagieren: (1) aus Eigennutz, (2) zur Sicherung der „Licence to operate“, (3) aus Gründen der (indirekten) Reziprozität oder (4) aus altruistischen Motiven. Da das

bürgerschaftliche Engagement kostet und mitunter positive externe Effekte erzeugt, von denen auch Konkurrenten profitieren, werden im Beitrag die Bedingungen, unter denen dieses Engagement erbracht wird, im Kontext der Theorie öffentlicher Güter differenziert analysiert. Verschiedene Optionen für Mitverantwortungsübernahme werden systematisch – je nach Motivlage der Anspruchsgruppen der Unternehmen – unterschieden. Eine Übersicht nach Güterarten verdeutlicht darüber hinaus, welche Formen der Mitverantwortung mit welchen Problemen verbunden sind. Nachdem veranschaulicht wurde, inwiefern sich gesellschaftliches Engagement von Unternehmen positiv auf Wohlstand und Wohlbefinden der Bevölkerung auswirkt, werden abschließend sieben Wege zu mehr Mitverantwortung und Kooperation beschrieben.

Während im *ersten Teil des Bandes ordnungspolitische Positionen* aus verschiedenen disziplinären Sichtweisen für die Rollenzuschreibung an Unternehmen und deren Verantwortungen bestimmt und beschrieben werden, wenden sich die folgenden drei Artikel im *zweiten Teil* in einer eher mikroökonomischen Orientierung den *Handlungsbedingungen im Unternehmen* zu.

Deutlich kritischer als Dominik Enste setzt sich **Marc Oliver Bettzüge** in seinem Beitrag „Zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen aus mikroökonomischer Perspektive“ mit diesen Forderungen der zusätzlichen Verantwortungsübernahmen von Unternehmen über die reine Gewinnerzielung hinaus auseinander. Ausgehend von der Kritik an der unklaren Definition von Verantwortung im Sinne einer „Corporate Social Responsibility“ (CSR) verdeutlicht Bettzüge unter Verweis auf Milton Friedman, wie schwer es festzulegen ist, wofür Unternehmen zusätzlich verantwortlich sein sollen – und vor allem wofür nicht. Und wem gegenüber Unternehmen Rechenschaftspflichtig sein sollten, wenn nicht nur gegenüber dem Shareholder. CSR ist seines Erachtens dann unproblematisch, wenn es freiwillig, im Sinne einer Produktdifferenzierung genutzt wird und so unterschiedliche Kundengruppen bedient werden. Schwieriger beurteilt Bettzüge CSR dann, wenn es mit externen Effekten und daher mit der Trittbrettfahrerproblematik verbunden ist. Ob eine private (CSR) oder eine öffentliche Bereitstellung effizienter ist, hängt demnach davon ab, wie die Wahlbevölkerung agiert und inwieweit staatliches Handeln Defizite aufweist. Dies ist, so Bettzüge, vor allem bei globalen öffentlichen Gütern der Fall. CSR – im Sinne einer freiwilligen Übererfüllung gesetzlicher Normen – kann für Unternehmen auch aus strategischen Gründen sinnvoll sein, allerdings ist die Empirie zu den Wirkungen dazu bisher uneinheitlich. Bei CSR ohne Gewinnerzielungsabsicht weist Bettzüge auf das Moral Hazard Problem hin, das durch die Prinzipal-Agenten-Beziehung zwischen Shareholder und Management entstehen und die Legalität von CSR in Frage stellen kann.

Markus Beckmann setzt in seinem Aufsatz „Unternehmerische Ziele und Ethik: Verantwortungsvolle Unternehmensführung im Wettbewerb“ an dieser Kritik an, und entwickelt eine Begründung für eine ethische Unternehmensführung, die über gutes Management hinausgeht. Ethische Führung kennzeichnet sich für Beckmann durch die Selbstbindung an moralisch gefasste Werte und insbesondere Regeln, durch die ein Unternehmen seinen Handlungsspielraum freiwillig hinsichtlich wünschenswerter Ziele und legitimer Mittel einschränkt. Dabei betont er, dass ethisches Verhalten den Unternehmenserfolg befördern kann, aber dies keinesfalls ein Automatismus ist. Die Festlegung, was aus Sicht des Un-

ternehmens legitim ist, muss das Unternehmen – unter Berücksichtigung des kulturellen Umfelds insbesondere im Heimatmarkt – durch entsprechende Ziele, Mittel und in Form von formellen und informellen Regeln (Unternehmenskultur) festlegen. Ethische Führung ist somit das Management moralischer Selbstbindungen, so Beckmann. Ethische Führung kann verschiedene dynamische Wirkungen entfalten, die Beckmann in Selektions-, Motivations-, Reduktions- und Koordinationseffekte unterteilt, wozu auch nicht-intendierte, dysfunktionale Folgen gehören. Selektionseffekte können positiv wirken, weil nur bestimmte Personen noch im und mit dem Unternehmen agieren und Personen, die andere Wertvorstellungen haben, ausgeschlossen werden. Die damit möglicherweise verbundenen negativen Konsequenzen beschreibt auch Hradil in seinem Beitrag unter dem Stichwort „Bonding“. Eine höhere Motivation durch verantwortungsvolle Führung gegenüber allen Stakeholdern und eine geringere (Regel-)Komplexität und mehr Koordination durch mehr Vertrauen wirken sich durch die Reduktion von Transaktionskosten positiv aus. Beckmann erläutert, warum auch hier unliebsame Wirkungen nicht ausgeschlossen werden können, kommt aber zu dem Schluss, dass sich ethische Führung für das Unternehmen rechnet, wenn die zugrundeliegenden Werte von den wertschöpfungsrelevanten Stakeholdern geteilt werden. Dafür müssen die Werte und das Tun jedoch glaubhaft kommuniziert und gelebt werden.

Mark Eisenegger und Mario Schranz zeigen in ihrem Beitrag „Unternehmen, moralischen Risiken und Reputationsmanagement: Unternehmensreputation öffentlichkeitssoziologisch modelliert“, dass Unternehmen die Bedeutung von eben solcher ethischen Führung und von Reputation generell massiv unterschätzen und ein mangelhaftes Verständnis von Reputation haben. Dazu beschreiben sie zunächst verschiedene Ansätze der Reputationsforschung (PR- und betriebswirtschaftliche, wirtschaftssoziologische Konzepte) und stellen insbesondere ihren eigenen öffentlichkeitssoziologischen Ansatz vor. Dabei kommt es für die Unternehmen vor allem darauf an, sowohl den Erwartungen der relevanten Stakeholder gerecht zu werden, als auch eine eigenständige, identifikationsstiftende Profilierung zu finden. Dies gilt im Übrigen nicht nur hinsichtlich des Reputationsaufbaus, sondern bei jeder Form bürgerschaftlichen Engagements oder bei CSR. Diskrepanzen zwischen formell-geplanten Profilierungen (z. B. des Topmanagements bei der Verfassung der Unternehmenskultur) und informell-ungeplanten Selbstbeschreibungen (z. B. der Mitarbeiter) führen zwangsläufig zu Reputationsschäden – nach Innen und/oder Außen. Reputation speist sich aus der Kohärenz aus geschriebenen und gelebten Werten. Dabei sollten Unternehmen, so Schranz und Eisenegger, nicht jedem Trend hinterherlaufen, sondern nur relevante Wahrnehmungen – intern wie extern – Beachtung schenken. Dafür sind die im abschließenden Abschnitt beschriebenen Ergebnisse der Medialisierungsforschung hilfreich, die auf eine zunehmende mediale Fremdbeobachtung, die Fokussierung auf die Big Player, die intensivere Moralisierung (dazu auch Stehr/Adolf) und die Moralfalle verweisen, die Unternehmen sich teilweise selbst stellen, wenn sie unreflektiert mit einer utopischen, nicht einzulösenden Eigenbeschreibung an die Öffentlichkeit treten.

Unternehmen bewegen sich nicht nur unter institutionellen Bedingungen, die gesellschaftlich verankert, politisch adressiert und rechtlich fixiert werden, oder folgen ausschließlich funktionsinternen Bestimmungsgründen, sondern sind ebenso den Konditionen ausgesetzt, die der *globale Strukturwandel* definiert. Damit richtet der *dritte Teil*

des Bandes das Augenmerk auf volkswirtschaftliche Strukturveränderungen, die sich auf der Produktionsseite, auf der Nachfrageseite und auf der Finanzierungsseite aus unterschiedlichen Gründen vollziehen. Dies erklärt in besonderer Weise die tatsächliche Rolle von Unternehmen im öffentlichen Raum.

Michael Hüther beginnt in seinem Beitrag „Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen im volkswirtschaftlichen Strukturwandel: das Beispiel Deutschland“ mit einer Skizze des volkswirtschaftlichen Strukturwandels für Deutschland. Der spezifische Kontext der Sozialpartnerschaft, der Wettbewerbsordnung und der Finanzmarktordnung wird um die generellen Optionen für das relevante Wettbewerbs- und Marktmodell ergänzt, die sich in Bezug auf Milton Friedman und Edmund Phelps formulieren lassen. Aus der gesellschaftlichen Beauftragung von Unternehmen einerseits und aus der ordnungspolitischen Legitimation andererseits wird das Konzept unternehmerischer Verantwortung in Ergebnisverantwortung, Reputationsverantwortung und Ordnungsverantwortung differenziert. Diese Verantwortungskonzepte werden zunächst in den Diskurs- sowie Handlungszusammenhang mit den verschiedenen Anspruchsgruppen gestellt und sodann den unterschiedlichen Aktionsebenen der Unternehmen zugeordnet. Die zentrale Frage richtet sich darauf, ob und welche Verantwortungskonzepte durch den globalen Strukturwandel gefordert und befördert oder behindert und verhindert werden. Die deutschen Unternehmen bewegen sich typischerweise in einer Welt der unvollkommenen Konkurrenz, in der durch Industrie-Dienstleistungsverbund, kundenorientierte Differenzierung und Qualitätswettbewerb auf der Basis eines laufenden Engineering und beständiger Veränderung der Wertschöpfungsketten immer wieder temporäre Wettbewerbsvorsprünge resultieren. Unter diesen Marktbedingungen sind von den Unternehmen neben der Ergebnisverantwortung sowohl die Reputations- als auch die Ordnungsverantwortung gefordert. Das sichert begrenzte monopolistische Spielräume (E. H. Chamberlin) und ermöglicht es, wesentliche gesellschaftliche Funktionen des Unternehmens besser zu erfüllen.

Ausgehend von den sich wandelnden Lebenswelten arbeiten **Nico Stehr und Marian Adolf** in ihrem Beitrag „Die soziale Umwelt des Unternehmens. Von Konsumenten, Motiven und Kultur“ heraus, welche Rolle Unternehmen in einer Gesellschaft im Lichte der Soziologie spielen. Die Wahrnehmung von Unternehmen durch die Konsumenten, Bürger und Öffentlichkeit schwankt zwischen großer Beliebtheit und Antipathien, dies macht – so Stehr und Adolf – deutlich, dass Unternehmen nicht nur hinsichtlich der Erfüllung ökonomischer Kriterien analysiert und bewertet werden können. Die Moralisierung des Konsums ist ein Beispiel für diese Entwicklung. Unter Bezugnahme auf die Analyse der dahinter stehenden Motive betonen die Autoren, dass Konsumentenverhalten als kulturell eingebettetes Handeln selbstbewusster und kritischer Individuen analysiert werden sollte, und dies damit ein weit komplexeres Phänomen ist als die rein quantitative Abwägung von Kosten und Nutzen. Dabei spielen Motive, die hybride und kritische Eigenschaften haben und sowohl bewusst gewählt als auch habituell sein können, eine zentrale Rolle. Unternehmen tun gut daran, die sich ändernden Motivlagen der Konsumenten zu berücksichtigen.

Wichtige Veränderungen müssen die Unternehmen insgesamt durch die Re-Regulierungen des Finanzsystems infolge der Finanzmarktkrise verarbeiten. **Jörg Rocholl** beleuchtet

in dem Aufsatz „Unternehmensfinanzierung im Licht des finanzwirtschaftlichen Strukturwandels“ diese Rechtsänderungen infolge von Basel III und den neuen Institutionen sowie Regelwerken der europäischen Bankenunion in einer um den finanzwirtschaftlichen Strukturwandel erweiterten Perspektive. Vier Grundsätze werden für den adäquaten Regulierungsrahmen definiert: (1) enger Konnex von Rendite und Risiko (Haftung), (2) Risikodiversifizierung, (3) keine Kompensation für nicht-diversifizierbare (systemische) Risiken und (4) Eigenkapitalpuffer zur Vorsorge gegen systemische Risiken. Die übermäßige Verschuldung sowohl der privaten Akteure wie der Staaten wird als die zentrale Gestaltungsherausforderung für das Finanzsystem bewertet. Die Staatsschuldenkrise führe zu einer grundlegenden Neubewertung der Staatsanleihen, die als Klumpenrisiko für das Bankensystem nicht mehr regulatorisch bevorzugt werden sollten. Notwendig sei ferner, die Gläubigerbeteiligung bei einer Bankenschieflage im Rahmen der EU-Abwicklungsrichtlinie zu regeln. All die neuen Regulierungen werden das Geschäftsmodell der Banken verändern (höhere Risikoaversion, stärkere Kurzfristigkeit der Finanzierung, steigende Homogenität der Anlagenpolitik), die zudem durch verändertes Anlegerverhalten und neuen Finanzierungsformen (Crowdfunding) unter Druck geraten. Insgesamt wird deutlich, wie sehr die Banken angesichts des eingetretenen Vertrauensverlustes ihre Rolle im öffentlichen Raum neu finden müssen. Das ist mit Dilemmata und Herausforderungen verbunden, die sich angesichts der volkswirtschaftlichen Bedeutung der Finanzintermediation für Politik und Industrie gleichermaßen stellen.

Im *vierten Teil des Bandes* wird unter der Überschrift „Zwischen Partnerschaft und Ignoranz/Unverständnis“ das *vielgestaltige Verhältnis von Unternehmen und drittem Sektor* aus unterschiedlichen Betrachtungsweisen erörtert.

Ingo Pies und Stefan Hielscher beschäftigen sich in ihrem Beitrag „Miteinander oder Gegeneinander? – Zur Verhältnisbestimmung von Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Organisationen“ mit den Herausforderungen für das Miteinander von Unternehmen und drittem Sektor. Sie konstatieren, dass durch die oftmals anzutreffende Kritik zivilgesellschaftlicher Organisationen an Unternehmen der Eindruck eines grundsätzlichen Konfliktes entstehe, als wäre ihr Verhältnis ein Gegeneinander. Demgegenüber entwickeln die Autoren aus der Perspektive des gesellschaftstheoretischen Forschungsprogramms der Ordonomik die These, dass sowohl zivilgesellschaftliche Organisationen als auch Unternehmen wichtige Akteure für eine nachhaltige Entwicklung sind und dass sie in dieser Hinsicht zwei wichtige Gemeinsamkeiten aufweisen. Im Ergebnis lässt sich ihr Verhältnis als ein Miteinander kennzeichnen: Zum einen sind beide potentielle Promotoren gesellschaftlicher Lernprozesse, zum anderen können sie dieses Potential nur dann gemeinwohlförderlich zum Einsatz bringen, wenn sie sich innerhalb einer institutionellen Rahmenordnung bewegen, die etwaige Anreize für Fehlverhalten aussteuert.

Im darauffolgenden Beitrag werden die Dilemmata beleuchtet, die für Unternehmen als zivilgesellschaftliche Akteure bestehen. Dabei vertreten **Knut Bergmann und Michael Alberg-Seberich** in ihrem Beitrag „Unternehmen dürfen nicht altruistisch handeln. Dilemmata für Unternehmen als zivilgesellschaftliche Akteure“ die These, dass Konstellationen denkbar sind, in denen Unternehmen in Folge ihres Engagements Schaden zugefügt wird – etwa durch enttäuschte Erwartungen infolge unrealistischer Ansprüche oder die – ei-

gentlich strategisch gebotene – Nähe des Engagements zum Unternehmen. Ebenfalls als ein Dilemma kann sich das Spannungsfeld von Gemein- und Eigennutz erweisen, in das sich auch das Problem des Trittbrettfahrerverhaltens (free rider-Problematik) einordnen lässt. Gezeigt wird, dass Unternehmen keinesfalls rein altruistisch handeln können, sondern ihrem Engagement ein wohlverstandenes Eigeninteresse innewohnen muss. In den Blick genommen wird überdies das Definitionskriterium der Freiwilligkeit von bürgerschaftlichem Engagement, die extern eine Rolle hinsichtlich möglicher staatlicher Regulierung spielt, und intern bei Corporate Volunteering-Programmen und dem Engagement von Mitarbeitern zu berücksichtigen ist. Zu guter Letzt wird das nicht nur Unternehmen betreffende Risiko betrachtet, dass das Engagement als Substitut für originäre staatliche Aufgaben missbraucht wird.

Andreas Suchanek setzt sich danach in „Freiheit und Vertrauen. Unternehmensverantwortung in einer offenen Gesellschaft“ mit dem Thema Freiheit und Vertrauen auseinander. Er betrachtet das Konzept Unternehmensverantwortung aus der Perspektive der tugendethischen Überlegungen von Adam Smith, der Klugheit, Gerechtigkeit und Wohlwollen als Haupttugenden individueller Akteure ansah. Die erste dieser Tugenden richtet sich auf das eigene Wohlergehen, die beiden anderen auf das Wohlergehen anderer. Diese Tugenden werden als mögliche und anstrebenswerte Eigenschaften von Unternehmen rekonstruiert: Wahrung der Wettbewerbsfähigkeit, Erfüllung berechtigter Vertrauenserwartungen von Stakeholdern und Orientierung an Stakeholder-Interessen. Unter Rekurs auf Smith wird „Gerechtigkeit“, im Sinne der Wahrung berechtigter Vertrauenserwartungen, als die grundlegende Tugend herausgestellt. Die Anwendung dieser Überlegungen auf die Diskussion zur Unternehmensverantwortung erlaubt es, aufschlussreiche Folgerungen zur inhaltlichen Bestimmung dieses vieldiskutierten Konzepts zu ziehen: die Verantwortung von Unternehmen in einer offenen Gesellschaft ist eine sinnvolle Investition in die gesellschaftliche Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil.

Wie diese Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil konkret aussehen kann, zeigt der Artikel von **Gerd Placke** „Mit oder ohne lokale „res publica“ – Mehrsektorale Kooperationen in der Region“. Er befasst sich mit mehrsektoralen Kooperationen auf regionaler Ebene, wobei er es als Herausforderung benennt, diese Kooperationen jenseits von monetären Aspekten zu denken und als ein „Management der Kontroverse“ zu verstehen. Am Beispiel seiner praktischen Erfahrungen mit den „Verantwortungspartnern“ der Bertelsmann-Stiftung und der „Marktplatz-Methode“ beleuchtet Placke die Gelingensbedingungen für die Zusammenarbeit aus Sicht von klein- und mittelständischen Unternehmen und Gemeinwohlorganisationen. Seine Analyse der Stellung der Öffentlichen Hand in trisektoralen Kooperationen ergibt, dass diese nicht als Instrument der Politik zur Entwicklung der Region und Bürgergesellschaft verstanden werden, was nicht zuletzt des traditionellen Verständnisses des Staates als Produzent von Sozial- und Kollektivgütern geschuldet ist. Allerdings liegt der Schlüssel zum gemeinsamen Erfolg Placke zufolge weniger in der Innovation, sondern mehr im Mut der Akteure, bewährte Konzepte in einen neuen Kontext zu überführen.

Der Band wird abgeschlossen mit einem Beitrag von **Rolf Heinze** über „Diskursive Koordination: Die neue Rolle des Staates für das Miteinander von Unternehmen und drittem

Sektor“, der den Staat wieder explizit mit ins Spiel bringt, wenn es um das Miteinander von Unternehmen und drittem Sektor geht. Insofern rundet dieser Text den Band ab und führt gleichermaßen zum Beginn zurück, indem die ordnungspolitische Perspektive des ersten Teils aufgenommen wird. Als Ausgangsbefund diskutiert Heinze die schleichende Transformation des Staates, die sich aus Legitimationsproblemen seiner Akteure, der fiskalischen Überforderung des Staates sowie verschwimmenden Grenzen zwischen Staat und Gesellschaft erklärt und zu Steuerungsproblemen führt. Die Antwort liege in einer neuen Verantwortungsteilung zwischen öffentlichen, privaten und zivilgesellschaftlichen Akteuren. Dabei erhalte auch das kooperative Engagement der Unternehmen eine zunehmende Relevanz. Die Rolle von Unternehmen werde neu gefasst, die sich als erweiterte Handlungsverantwortung vor allem im CSR zeige. Gleichzeitig erfahre der dritte Sektor strukturelle Veränderungen, die sich beispielhaft mit dem neuen Sozialunternehmertum und mit vermehrten sektorübergreifenden Netzwerkbildungen verbinden. Zudem erleben in diesem Wandel die Wohlfahrtsverbände („Wohlfahrtskorporatismus“) einen Prozess der Entgrenzung, was insbesondere durch den demografischen Wandel befördert werde. Dieser verlange in besonderer Weise nach neuen Ermöglichungsstrukturen für zivilgesellschaftliche Potenziale, weil steigende vielfache Heterogenität entsprechend differenzierte und diversifizierte Antworten erfordere. Als Strukturierungsgrundsatz biete sich für diesen umfassenden Veränderungsprozess das Subsidiaritätsprinzip an, das den „Wohlfahrtsmix“ und die dafür notwendige Aushandlung der Zuständigkeiten und Verantwortungen gestalten helfe. Der Trend des aussterbenden Ehrenamts, die zunehmende Projektorientierung und temporäre Netzwerkbildung sowie die Gefahr, bürgerschaftliches Engagement als Lückenbüßer begründeter Staatstätigkeit zu sehen, erfordern ein hohes Maß an institutioneller Lernfähigkeit auf allen Seiten. Neue Formen der Zusammenarbeit und neue Formen des Interessenausgleichs sind Kennzeichen dieses großen Wandels, in dem auch Unternehmen ihre Rolle überprüfen müssen.

3 „Varieties of capitalism“ und die Rolle dezentraler unternehmerischer Kompetenz

Eine für den vorliegenden Band essentielle Frage ist die nach der Bedeutung und Funktion von Unternehmen. In der vergleichenden Kapitalismusforschung – hier im Mittelpunkt der *Varieties of Capitalism*-Ansatz (Hall/Soskice 2004) – gibt es verschiedene Modelle zur Erklärung der Unterschiede in der institutionellen Verfassung nationaler kapitalistischer Systeme. Häufig wird das rationalistisch-funktionalistische Modell zur Analyse verwendet, mit dem Gemeinsamkeiten und Interdependenzen zwischen den verschiedenen Systemen, aber auch Unterschiede offengelegt werden können. In diesem Kontext stellt sich die Frage, nach der Bedeutung und Funktion von Unternehmen in diesen Systemen. Dieser institutionenökonomische Ansatz, der auf den Überlegungen von Williamson (1991) zu industriellen Organisationen basiert, erweist sich als ertragreiche, mikroökonomisch fundierte Erweiterung der in Deutschland beheimateten Ordnungspolitik: „It focuses on

firms, as actors central to the process of economic adjustment with core competencies that depend on the quality of the relations that they develop with other actors, including producer groups, employees and other firms. Those relationships depend, in turn, on the institutional support provided for them in the political economy“ (Hall/Thelen 2009, S. 8).

Damit ergeben sich wichtige Fragen mit Blick auf das Thema dieses Buches. Denn wenn die Unternehmen mit ihrer spezifischen Funktion den Kern der ordnungspolitischen Differenzierung prägen, dann schließt sich die Frage an, was dies für die Bedingungen, Erwartungen und Möglichkeiten gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme bedeutet. Und: Welche Effizienzerwartungen lassen sich unter Berücksichtigung dieses Aspekts unternehmerischen Handelns ableiten? Welche Anforderungen an die Konsistenz respektive Komplementarität der verschiedenen Teilordnungen eines Wirtschaftssystems sind zu stellen? Wie werden in den unterschiedlichen ordnungspolitischen Modellen die Dilemmata gelöst, die sich mit der erweiterten unternehmerischen Verantwortung verbinden? Welche Aushandlungsstrategien prägen den öffentlichen Raum? Worauf basiert die unternehmerische „Licence to operate“? Welchen Einfluss haben Unternehmen auf welchen Ebenen auf die Gestaltung der Rahmenordnung und wie nehmen sie diese wahr? Welche Verantwortung haben Unternehmen in modernen Volkswirtschaften?

Nur einige dieser Fragen können hier angerissen werden, andere werden – wie im zweiten Abschnitt skizziert – in den weiteren Beiträgen des Bandes erörtert. Der *Varieties of Capitalism-Ansatz* ist unternehmenszentriert und fokussiert deshalb Akteure, die im Wettbewerb Vorteile erringen wollen. Er deutet Institutionen nicht nur als Begrenzung von Handlungsräumen, sondern ebenso als Ressource, die Möglichkeiten im kollektiven Miteinander schafft. Die verschiedenen Institutionen werden dabei als funktionale Substitute verstanden, die ein Netz von Bedingungen und Opportunitäten für unternehmerisches Handeln begründen und unterschiedliche Stakeholder-Gruppen einbeziehen (Hall/Thelen 2009, S. 10; Jackson/Deeg 2006, S. 21). In diesem Sinne kann die Zivilgesellschaft – und damit der öffentliche Raum – zweifach verstanden werden: Zum einen als Begrenzung unternehmerischer Aktion (Institution als Sanktion), zum anderen als Ermöglichung neuer Formen unternehmerischen Handelns (Institution als Anreiz und Ressource). Die kapitalistische Unternehmung, die im Kern darauf zielt, durch Transformationsleistungen Produkte und Dienstleistungen – mit Blick auf die direkten Produktionskosten – marktfähig und gewinnträchtig zu erstellen, muss damit auch eine besondere Koordinationsfunktion erfüllen, so dass sie mit Transaktionskosten und Prinzipal-Agenten-Problemen konfrontiert ist, zu deren Lösung eine unternehmerische Zuwendung zum öffentlichen Raum beitragen kann (Jackson/Deeg 2006, S. 22). Unabhängig von der Differenzierung des Ordnungsmodells verbindet sich damit die These, dass die institutionellen Strukturen die strategische Orientierung der Unternehmen bestimmen – und nicht umgekehrt – und deshalb erst der Vergleich der Wirtschaftssysteme in dieser Bezugnahme Sinn macht (Hall/Soskice 2004, S. 6ff.).

Der ökonomische Beitrag jener den Markt rahmenden Institutionen – Staat, allgemeines Rechtssystem, spezielle Regulatorik und Zivilgesellschaft, kurz: der öffentlichen Raum – liegt in der Überwindung der Koordinationsprobleme, die Unternehmen ebenso zu bewältigen haben. Hierbei geht es um (1) die Transparenz und den Austausch von Informationen,

(2) die Transparenz und das Monitoring des Verhaltens im Unternehmen und bei den anderen Akteuren sowie (3) die verlässliche Sanktion nicht-kooperativen Verhaltens. Je mehr Unternehmen ihre vielfältigen Stakeholder ansprechen und ernst nehmen, umso mehr verstärken sich die Aussichten auf eine nachhaltige wirtschaftliche Performanz, was wiederum die Finanzierung erleichtert: „*Deliberative proceedings in which the participants engage in extensive sharing of information about their interests and beliefs can improve the confidence of each in the strategies likely to be taken by the others. ... deliberative institutions can enhance the capacity of actors in the political economy for strategic action when faced with new or unfamiliar challenges*“ (Hall/Soskice 2004, S. 12f.). Dies entspricht der bereits zitierten Position von Edmund Phelps zur Effizienzwirkung altruistischen Verhaltens unter realistischen Marktbedingungen (Phelps 1975).

Deshalb wird in der Erörterung unterschiedlicher Ausprägungen der kapitalistischen Ordnung die spezifische Ressource für deliberative Formen als wesentlich erachtet. In dieser Hinsicht ist die traditionelle deutsche Ordnungsökonomik blind, wenn sie sich auf die Konstruktion freiheitsangemessener Regeln und schlüssiger Ordnungen reduziert, den Beitrag des Einzelnen – auch der Unternehmen – für die Begründung von Regeln und Institutionen sowie die Handlungsorientierung unterhalb der Ebene expliziter Regeln ausblendet. Die Zivilgesellschaft – und die damit verbundenen Werte einer allgemeinen, gar altruistischen Verantwortung – fehlt in diesem ökonomischen Diskurs, wodurch das bürgerschaftliche Engagement als Steuerungsressource in der Marktwirtschaft nicht gewürdigt wird. Weil man leicht Gefahr läuft, einen großen Vorteil der Marktwirtschaft aus dem Auge zu verlieren, haben die Ordnungsökonomien eine große Distanz zu dieser Perspektive. Diese Wirtschaftsordnung spart, was systematisch knapp ist: individuelle Moral. Zugleich hat sie den großen Charme, nicht nach den Motiven der Akteure zu fragen, sondern lediglich darauf zu achten, dass sie einerseits zu regelgerechten Handlungen (im Rahmen der Gesetze und Verordnungen) führen und andererseits die Verantwortung gemäß den Grundsätzen „*neminem laede*“ und „*pacta sunt servanda*“ akzeptieren.

Walter Eucken hat es so formuliert: „Von den Menschen darf nicht gefordert werden, was allein die Wirtschaftsordnung leisten kann: ein harmonisches Verhältnis zwischen Einzelinteresse und Gesamtinteresse herzustellen“ (Eucken 1952, S. 368). In die gleiche Richtung wies Herbert Giersch: „Der höchste wirtschaftsethische Wert im Kollektivismus heißt Gemeinnutz“ (Giersch 2001, S. 258), und „in geschlossenen Gesellschaften führt dies auf den ‚Weg zur Knechtschaft‘ (Hayek 1944)“ (Giersch 2001, S. 265). Doch so richtig es ist, dass die Rahmenordnung des Wirtschaftssystems der systematische Ort der Moral ist, so richtig ist es ebenso, dass die Rahmenordnung nicht der einzige Ort der Moral in unserem Wirtschaftssystem ist. Es geht letztlich darum, vertrauen zu können, und zwar sowohl auf die Fairness sowie Angemessenheit der Institutionen und Regeln als auch auf das Fairplay der anderen.

Es gibt, darauf hatf.A. von Hayek (1978) hingewiesen, eine innere Logik des Marktgeschehens Sitten zu entwickeln, welche die Kosten der Wissens-, Arbeits- und Risikoteilung und des Tauschs spürbar verringern: Ehrlichkeit, Verlässlichkeit, Fairness, Kooperation. Manch einer nennt dies Sekundärtugenden, die freilich der institutionellen Unterstützung durch Gesetze und implizite gesellschaftliche Vereinbarungen bedürfen. Die Bedeutung dieser

freiwilligen Kooperationen differenziert die Wirtschaftsordnung, indem in unterschiedlicher Weise Netzwerke und strategische Kooperationen bestehen, Prinzipal-Agenten-Strukturen wirken oder der Markt im Vordergrund steht. Für die konkrete Ausformung der Wirtschaftsordnung gibt es in der Literatur unterschiedliche Vorschläge einer Systematisierung (Übersicht 2). Der hier in den Mittelpunkt gestellte *Varieties of Capitalism-Ansatz* bietet den Vorteil einer Verankerung auf der unternehmerischen Ebene, wie sie für diesen Band charakterisierend ist. In diesem Ansatz bewegt sich die konkrete Ausprägung der Wirtschaftsordnung zwischen den Extremen zweier Idealtypen: der *liberalen Marktwirtschaft* und der *koordinierten Marktwirtschaft* (Hall/Soskice 2004, S. 8f.):

- In der *liberalen Marktwirtschaft* (liberal market economies) koordinieren Unternehmen ihre Aktion in Hierarchien und über Märkte. Wettbewerb und formale Verträge bestimmen

Übersicht 2 Vergleichende Kapitalismusmodelle nach ausgewählten Ansätzen

Representative Authors	Institutional domains	Country groups	Notes
Hall/Soskice	Financial systems, industrial relations, skills, inter-firm coordination	Liberal vs. coordinated (industry vs. group-coordinated)	Rooted in transaction cost analysis
Hollingsworth, Boyer, Streeck, Crouch	No systematization	Every case unique	Based on six governance mechanisms for coordinating transactions: markets, hierarchies, states, associations, networks, and communities
Amable, Boyer	Product market competition, the wage-labor nexus or labor market institutions, finance and corporate governance, social protection/welfare state, and the education/training system	Five country clusters	Uses some inductive clustering of types, unlike the more a priori approach of Whitley
Whitley	States, financial systems, skills, trust/authority	Six ideal-types: fragmented, coordinated, industrial district, compartmentalized, state-organized, and highly coordinated	Compares eight dimensions of coordination related to horizontal vs. vertical organization, control through ownership vs. non-ownership, and employer-employee dependence
Schmidt, Rhodes, Ebbinghaus, and others	Emphasis on state, welfare state	Four types within Europe	Eclectic

Quelle: Jackson/Deeg 2006, S. 31.

den Austausch zwischen den Marktakteuren. Gemäß der neoklassischen Theorie werden – wie erwähnt – Funktionsstörungen der Marktkoordination wie begrenzte Rationalität, asymmetrische Information und Transaktionskosten durch das institutionelle Setting weitgehend als gelöst vorausgesetzt. Das Koordinationsergebnis spiegelt vor allem die Marktverhältnisse, wie sie sich in relativen Knappheiten einzelner Angebots-Nachfrage-Relationen und der volkswirtschaftlichen Preisstruktur manifestieren.

- In der *koordinierten Marktwirtschaft* (coordinated market economies) haben nicht-marktliche Beziehungen eine größere Bedeutung für Unternehmen bei der Entwicklung ihrer Leistungen und Kompetenzen. Damit verbindet sich die Vorstellung, dass in stärkerem Maße unvollständige Verträge den Austausch bestimmen, was eine besondere Stärkung der informellen Beziehungen nach sich zieht. Das Koordinationsergebnis spiegelt deshalb stärker Netzwerkstrukturen und strategische Kooperationen zwischen Marktakteuren.

Wirtschaftsordnungen sind das Ergebnis spezifischer historischer Bedingungen. Tatsächlich erfassen diese Idealtypen nicht die real bestehende Vielfalt und Differenzierung der Modelle, zugleich übergehen sie die Tatsache, dass auch innerhalb eines – beispielsweise in den verschiedenen Sektoren (und Regionen) der Volkswirtschaft – sehr divergente Muster der Koordination und Konfliktbewältigung zu beobachten sind (Jackson/Deeg 2006, S. 4ff.). So lassen sich unterschiedliche Systematiken der Wirtschaftsordnung ableiten, die sich letztlich danach unterscheiden, wie weit die Aggregation der Merkmale betrieben wird (Übersicht 2). Allen Ansätzen gemein ist das Ziel, ein für die Unterscheidung institutioneller Settings sinnvolle Systematik anzubieten; wobei es sich im Wesentlichen um Differenzierungen des Ansatzes von Hall und Soskice handelt. Damit eröffnet sich jeweils die Möglichkeit einer vergleichenden Analyse, wobei in unterschiedlicher Intensität Pfadabhängigkeiten wirken.

Für die hier bedeutsamen Überlegungen, Unternehmen mit einer erweiterten Verantwortungsperspektive in den Kontext des spezifischen Ordnungsmodells zu stellen, sind die stilisierten Idealtypen der liberalen und der koordinierten Marktwirtschaft hinreichend. Denn es geht ja darum, die Logik der Koordination und Kooperation abzubilden, die sich mit dem erweiterten Verantwortungsbegriff verbindet. Die in den weitergehend differenzierten Ordnungskonzepten abgebildete Vielfalt dürfte zwar der Realität mehr entsprechen, doch ist dies für die Frage der Interaktion mit dem dritten Sektor nicht wirklich entscheidend.

Wie viel Wettbewerb der Ausprägungen von Marktwirtschaft ist heute angesichts des globalen Standortwettbewerbs möglich? Bleibt es bei *Varieties of Capitalism* oder wirkt die Globalisierung unerbittlich zu einer Konvergenz der Ordnungsmodelle? Gegen die schlichte Konvergenzthese spricht, dass – wie die Wirtschaftssystemforschung betont – es nicht das *eine* Erfolgsmodell gibt, sondern vielmehr zentrale Bedingungen für den Erfolg (Hall/Gingerich 2005). Eine besondere Rolle spielen dafür institutionelle Komplementaritäten, d. h. die ordnungstheoretische Konsistenz der Teilordnungen. Fundamentale Widersprüche zwischen Institutionen sind ebenso wie institutionelle Ungleichgewichte auf Dauer mit einer gedeihlichen unternehmerischen Entwicklung und einer hohen gesamtwirtschaftlichen Dynamik nicht vereinbar. Komplementarität zweier Institutionen liegt dann vor, wenn sich dadurch gegenseitig die Effizienz erhöht: „*This point about institutional complementarities has special relevance for the study of comparative capitalism.*“

It suggests that nations with a particular type of coordination in one sphere of the economy should tend to develop complementary practices in other spheres as well. [...] Although each type of capitalism has its partisans, we are not arguing here that one is superior to another. Despite some variation over specific periods, both liberal and coordinated market economies seem capable of providing satisfactory levels of long-run economic performance“ (Hall/Soskice 2004, S. 18, S. 21).

Diese Befunde relativieren die immer wieder in Politik und Gesellschaften geführten Debatten über zu lernende Lektionen von anderen Kollektiven. Meist in Phasen schwacher ökonomischer Performanz mit hoher Arbeitslosigkeit wird diese Diskussion virulent. Der Hinweis auf die notwendige institutionelle Konsistenz rät hier zur Vorsicht, jedenfalls sollte man besonders darauf achten, dass die denkbaren Veränderungen kein institutionelles Ungleichgewicht verursachen. Anders gewendet: Institutionelle Stabilität bedeutet keinen Stillstand, doch die Anerkennung der gegenseitigen Bedingtheit von Institutionen (Hall/Thelen 2009, S. 11ff.). Besondere Bedeutung erlangen für die notwendige Stabilisierung in Phasen einer Koordinationsstörung jene zuvor eingeführten *meta institutions for deliberation and rule-making* (Hall/Soskice 2004, S. 10f.; Hall/Thelen 2009, S. 12). Deshalb liegt die These nahe, dass Gesellschaften mit einer entwickelten Kultur der Beteiligung unterschiedlicher Interessen an der Entwicklung der wirtschaftlichen Strukturen und ihrer politischen Voraussetzungen in Phasen schwacher Dynamik besser zu Recht kommen als Gesellschaften ohne solche Erfahrung. Die weitgehende Bewältigung der Finanz- und Wirtschaftskrise seit 2009 in Deutschland wird generell auch dem Modell der Sozialpartnerschaft zugeschrieben.

Der Typus der koordinierten Marktwirtschaft bietet hinsichtlich der Verfügbarkeit solcher Meta-Institutionen gewisse Vorteile, weil der Marktmechanismus in seiner Koordinationsleistung entlastet wird. Dass dies allerdings auch negativ wirken kann, zeigt die Erfahrung von Verkrustungen, die dann resultieren, wenn die strategischen Kooperationen jenseits des Marktes gegen diesen gerichtet sind. Das reflektiert eine latente Gefahr, die in der eingangs beschriebenen Sprachlosigkeit zwischen Wirtschaft und Zivilgesellschaft einerseits sowie zwischen Ökonomik und Sozialwissenschaft andererseits angelegt ist. Deshalb ist sehr genau darauf zu achten, dass die originäre moralische Legitimation unternehmerischen Handelns in der marktwirtschaftlichen Ordnung – damit im Wettbewerb unter der effektiven Bestreitbarkeit der errungenen Marktpositionen – angemessen verankert ist. Darauf bezog sich das angeführte Zitat aus der Nobelpreisrede von Elinor Ostrom. Anders gewendet: Die *meta institutions for deliberation and rule-making* – die zivilgesellschaftlichen Akteure – müssen dafür Sorge tragen, die Handlungsnotwendigkeiten der Unternehmen anzuerkennen und diese angemessen über ihr eigenes Tun und Unterlassen zu informieren. Gelingt dies überwiegend, dann dürften die negativen Effekte infolge einer Überformung der Marktkoordination durch marktferne Netzwerke und strategische Kooperationen begrenzt bleiben. Denkbar ist sogar, dass dann der öffentliche Raum die bestehenden Strukturen aus ihrer Verkrustung reißt und Anstöße vermittelt, neue Formen der Kooperation zu entwickeln.

Unternehmen als Akteure im öffentlichen Raum, darauf weist der *Varieties of Capitalism-Ansatz* auch hin, sind auf verschiedenen Ebenen gefordert durch das Management von

und das Investieren in Beziehungen Koordinationsprobleme zu lösen (Hall/Soskice 2004, S. 8f.): (1) Regelung der industriellen Beziehungen (Sozialpartnerschaft) bezüglich Löhne und Arbeitsbedingungen, (2) Ausbildung und Weiterbildung zur Fachkräftesicherung, (3) Corporate Governance und Investor Relations, (4) strategische Allianzen z. B. in der Forschung, der Standardisierung von Produkten und Verfahren, (5) Mitarbeiterbeteiligung (z. B. durch betriebliche und Unternehmensmitbestimmung). Diesen fünf Handlungsfeldern ist die gesonderte Ansprache des öffentlichen Raums zu ergänzen, indem Zivilgesellschaft und Politik als Stakeholder des Unternehmens gewürdigt werden. Hier hat die Erörterung der Wirtschaftssystemforschung eine erstaunliche Lücke, während an anderer Stelle die Meta-Institutionen als entscheidend bewertet werden, um institutionelle Ungleichgewichte wieder korrigieren zu können.

Für diese Handlungsebenen und die dabei wirksamen Komplementaritäten (Pfeile) liefert die *Abbildung 1* eine Spezifizierung für das deutsche Ordnungsmodell. Dabei wird als übergreifendes Merkmal die Langfristorientierung sowohl der finanziellen Beziehungen als auch der sonstigen Bindungen der typischen Stakeholder und ihrer Interessen deutlich (Hüther 2014). Dadurch entsteht im Miteinander der Teilsysteme Raum für die Anpassung an exogene Schocks, zugleich prägt es ein enges Miteinander der verschiedenen Akteure. Die längere Bindung der Beschäftigung und das besondere Engagement der Unternehmen für die duale Berufsausbildung greifen ebenso verstärkend ineinander. Unternehmen in koordinierten Marktwirtschaften setzen besonders auf kompetente und flexible Fachkräfte. Der relativ enge Austausch mit anderen Unternehmen – über Cluster, Produktionsverbände und enge Lieferketten – führt zu einer entsprechenden beziehungs- und nicht markt-basierten Diffusion technologischen Wissens. Diese Netzstruktur ist – darauf zielt dieser Band – um die Meta-Institutionen zu ergänzen.

Die zentrale Ableitung dieser Ausführungen besteht nicht in der Prämierung und Herausstellung einzelner Kapitalismusmodelle, und zwar weder mit Blick auf die ökonomische Leistungsfähigkeit noch mit Blick auf die Bedeutung gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme durch Unternehmen. Entscheidend ist die Bedeutung der institutionellen Komplementarität und Konsistenz. Das unternehmerische Agieren und Kommunizieren im öffentlichen Raum muss sich schlüssig in den erfahrenen und tradierten Koordinationsansatz einfügen. Sicherlich nähert sich die Qualität der nationalen Diskursräume an; dazu tragen allein die Digitalisierung und – bei gleichzeitiger Generierung von Unterschieden – die Globalisierung bei. Dennoch bleiben die historisch-kulturellen Unterschiede prägend für die Art und Weise, wie in einer Gesellschaft soziale Dilemmata und Koordinationsprobleme gelöst werden. Deshalb sind die Konflikte, die bei der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung auftreten, in den verschiedenen Kapitalismusmodellen ebenfalls unterschiedlich. Dort, wo Sozialpartner – wie in Deutschland – in langer Tradition ihre Koordinationsfunktion ausfüllen, können neue zivilgesellschaftliche Kräfte in Abgrenzungskonflikte geraten (so ist das Verhältnis der Gewerkschaften zur Zivilgesellschaft keineswegs konfliktfrei). In dem Zusammentreffen liegt aber gerade das große Potenzial für eine zeitgemäße Veränderung, wenn der daraus resultierende Anpassungsimpuls zugelassen wird.

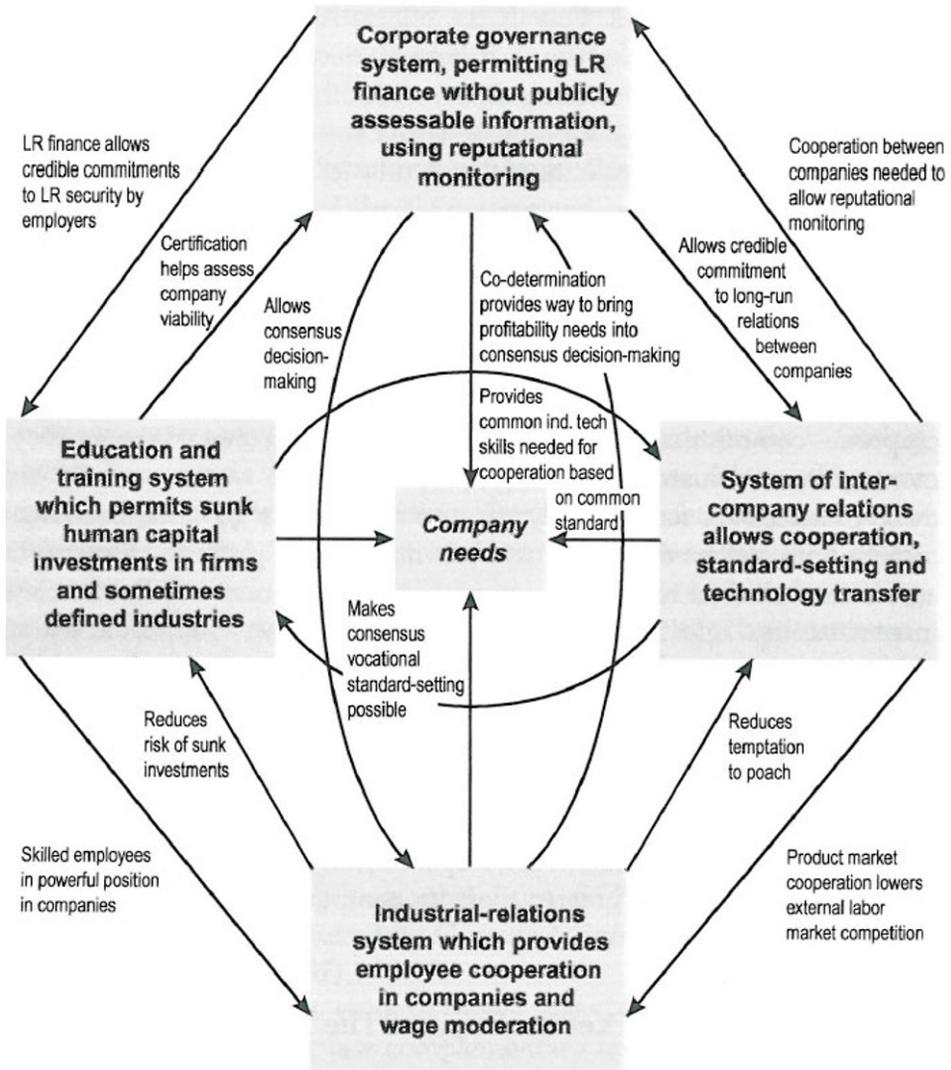


Abb. 1 Komplementaritäten in der deutschen Wirtschaftsordnung

Quelle: Hall/Soskice 2004, S. 28 (LR = long run)

Die konstruktive Umgebung des bestehenden Netzwerkes durch Meta-Institutionen setzt aber voraus, dass die Kommunikations- und Kooperationsbereitschaft im Sinne von Elinor Ostrom besteht. Damit deutet sich an, dass die ordnungspolitische Erörterung gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen mit dem Allmende-Problem zu verbinden ist (Common-pool Ressource). Denn diese Form der Verantwortung, die den unternehmerischen Auftrag für gute Ergebnisse ergänzt, ist vom Free-Rider-Problem betroffen. Es bedarf zur Einhegung der daraus resultierenden sozialen Dilemmata besonderer Institutionen, wie sie

Elinor Ostrom für ein gelingendes Gemeingutmanagement entwickelt hat, um Vertrauen zur Überwindung dieser Dilemmata zu kreieren und zu stabilisieren (Beckenkamp 2012, S. 52ff.; Ostrom 2009). Betrachtet man die von Ostrom entwickelten Designprinzipien, so lassen sich daraus für die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen folgende Aspekte übertragen (vgl. auch ISO 26000): (1) klare Abgrenzung zwischen legitimen Nutzern und Nicht-Nutzungsberechtigten, damit den Unternehmen ein angemessener Resonanz- und Kommunikationsraum für ihre entsprechenden Aktivitäten entsteht; (2) Beteiligung der zivilgesellschaftlichen Gruppen am Diskurs, aber auch an der Entwicklung und dem Monitoring der Maßnahmen; (3) Einbettung der entsprechenden Aktivitäten in das Geschäftsmodell der Unternehmen (Kompetenzorientierung); (4) Unternehmen sollten transparente und verlässliche Formen der Berichterstattung über diese Aktivitäten entwickeln; (5) Würdigung der Aktivitäten staatlicherseits, ohne deren Freiwilligkeit zu gefährden. Somit erweitert sich die traditionelle ordnungspolitische Aufgabe im hier relevanten Kontext, vor allem freilich um Instrumente der Selbstorganisation. Deshalb gilt abschließend: Das Kapitalismusmodell definiert nicht nur wesentliche Bedingungen vor Corporate Responsibility, sondern wird selbst dadurch beeinflusst.

Literatur

- Albers, H.-H. 2011. *Corporate Urban Responsibility. Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in der Stadtentwicklung*. Frankfurt / New York: Campus.
- Arendt, H. 1960/1981. *Vita Activa oder Vom tätigen Leben*. Ungekürzte Taschenbuchausgabe. München: Piper.
- Beckenkamp, M. 2012. Der Umgang mit sozialen Dilemmata. Institutionen und Vertrauen in den Commons. In *Commons. Für eine neue Politik jenseits von Markt und Staat*, hrsg. Helfrich, S., Heinrich-Böll-Stiftung, S. 51-57. Bielefeld: transcript Verlag.
- Bertelsmann Stiftung 2014. *CRI Corporate Responsibility Index 2013. Erfolgsfaktoren unternehmerischer Verantwortung* (http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-87831DDD-BDD43196/bst/xcms_bst_dms_40085_40086_2.pdf; zuletzt besucht 18.07.2014).
- Beschorner, T. / Schmidt, M. 2006, hrsg. *Unternehmerische Verantwortung in Zeiten kulturellen Wandels*. Mering: Hampp.
- Boccalandro, B. 2010. *Ein Angebot oder ein Angriff? Wie der Non-Profit-Sektor auf das zunehmende soziale Engagement von Unternehmen reagieren kann*. Debatte 05, hrsg. Centrum für Corporate Citizenship Deutschland. Berlin: Eigenverlag.
- Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement 2012. *Newsletter 20/2012* (http://www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/aktuelles/2012/10/nl20_braun.pdf; zuletzt besucht 16.07.14) und *Newsletter 23/2012* (http://www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/aktuelles/2012/12/nl23_huether.pdf, zuletzt besucht 16.07.14).
- Crouch, C. 2008. *Postdemokratie*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Crane, A. / Matten, D. / Moon, J. 2010. *Der Aufstieg von Corporate Citizenship: Historische Entwicklungen und neue Perspektive*. Debatte 06, hrsg. Centrum für Corporate Citizenship Deutschland. Berlin: Eigenverlag.
- Embacher, S. / Roth, R. 2010. *Ein neuer Gesellschaftsvertrag: Rahmungen für Corporate Citizenship*. Debatte 04, hrsg. Centrum für Corporate Citizenship Deutschland. Berlin: Eigenverlag.