

SCHRIFTEN ZUR WIRTSCHAFTSPHILOSOPHIE

WOLF DIETER ENKELMANN

MATERIALIEN ZUR UNTERNEHMENSPHILOSOPHIE V-1:
CORPORATE CITIZENSHIP

	GEWINN & GESELLSCHAFT	01
§1	DAS HANDELNDE SUBJEKT	02
§2	DAS EIGENTUM SEINER SELBST	02
§3	EIGENWERT & WÜRDE	02
§4	BEGRIFF & IDENTITÄT DES UNTERNEHMENS	02
§5	CITIZENSHIP ALS EXISTENZGRUNDLAGE	03
§6	DIE WIRTSCHAFT DER GESELLSCHAFT	03
§7	HABEN, KÖNNEN, SEIN	03
§8	FREIHEIT & NOTWENDIGKEIT	04
§9	KULTUR–WIRTSCHAFT	04
§10	SPORTSGEIST	04
§11	WOHLTATEN, KOMPENSATION & GLAUBWÜRDIGKEIT	05
§12	ÖKONOMIE DES GEWINNS	05
§13	GESELLSCHAFTLICHE VERANTWORTUNG	06
§14	EIGENNUTZ & UNEIGENNÜTZIGKEIT	06
§15	KREDIT & VERTRAUEN	06

INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSGESTALTUNG

Bordeauxplatz
 Wörthstraße 25
 81667 München
 buero@ifwo1.de
 www.ifwo1.de
 Servicebüro: +49.[o]89.44454958



PHILOSOPHISCHE LEITORIENTIERUNGEN FÜR EIN LEISTUNGSFÄHIGES CORPORATE CITIZENSHIP

GEWINN & GESELLSCHAFT

Primär hat Corporate Citizenship nichts mit Moral zu tun. Es ist keine soziale Kompensation eines im Umkehrschluß demgemäß an sich asozialen wirtschaftlichen Gewinnstrebens. Denn Citizenship ist eine politische Kategorie.

Das Konzept des Corporate Citizenship fordert daher über die gesellschaftliche Profilierung der einzelnen Unternehmen hinaus das politische Selbstverständnis der Wirtschaft als solcher heraus. Es impliziert die Weiterentwicklung des Ehrhardschen Konzepts der Sozialen Marktwirtschaft und deren Transformation aus einem kompensatorischen Sozialverständnis in eine authentische Sozialisation des Gewinnstrebens.

Corporate Citizenship ist die Einlösung der politischen Wirklichkeit der Wirtschaftsunternehmen sowie auch sonstiger gesellschaftlicher Korporationen. In die Sprache der Wirtschaft übersetzt: Eine Investition in die Stakeholder.

Investitionen in Corporate Citizenship dürfen dem Zweck des investierenden Unternehmens nicht entgegenstehen. Andernfalls wären diese Investitionen persönliche philanthropische Liebhabereien des Managements, finanziert aus der Firmenkasse, also auf Kosten anderer. Denn der Zweck der Unternehmen erfüllt sich in der Aufgabe seiner Manager und Mitarbeiter, für die Eigner Gewinne zu erwirtschaften.

Es ist von daher verfehlt, von den Unternehmen ein uneigennütziges Engagement zu verlangen. Es ist hier zwischen dem, was in dieser Hinsicht die Eigentümer, und dem, was die Unternehmen machen können, zu unterscheiden. Unternehmen müssen ihr gemeinnütziges soziales oder kulturelles Engagement stets in der Unternehmensstrategie verankern und mit ihrem wirtschaftlichen Eigennutz resp. der Gewinnorientierung, in der ihre Verfassung gründet, verbinden.

In der angelsächsischen Denktradition macht es anders als in der deutschen resp. Kantischen Ethik kein großes Problem, im Nutzen bereits das gesellschaftliche und menschliche Gute zu sehen. Zu Recht: Corporate Citizenship beginnt mit der Qualität der Produkte und der Vermeidung unnötiger materieller wie ideeller Kosten. Und was spricht dagegen, dieses Gute mit Profit zu tun?

Jedoch kaufen die Menschen mit den Produkten und Dienstleistungen nicht nur deren utilitären Funktionen. Die Produkte sind Katalysatoren auch für metafunktionale, teils ideale Werte, deren Wirkungen sich utilitär nicht messen lassen. Trademarks werden Trustmarks, Trustmarks Lovemarks. Wirtschaftsunternehmen empfiehlt es sich von daher, um ihrer Wettbewerbsfähigkeit willen über rein utilitäre Kalküle hinauszudenken. Sie müssen mit ihren Produkten zugleich akzeptable Kontexte herstellen. Denn wenn alles nur noch nutzt, nutzt alles nichts mehr.

Corporate Citizenship heißt so auch, dass sich die Unternehmen Klarheit darüber verschaffen, welches Welt- und Selbstbewußtsein sie mit ihren Leistungen und deren Vermarktung erzeugen, und zielt auf eine gesamtwirtschaftliche Erweiterung des Verständnisses vom ökonomischen Eigennutz. – Die 15 folgenden Paragraphen klären die Einzelheiten der gedanklichen Leitorientierung.

§1 DAS HANDELNDE SUBJEKT

Das CC eines Unternehmens gibt einer bestimmten Form des korporierten unternehmerischen Selbstverständnisses Ausdruck. CC denkt das Unternehmen politisch. Einem Unternehmen *Corporate Citizenship* zuzusprechen, macht es als Organisation zu einem individuell handelnden Subjekt der Gesellschaft.

CC betrifft demnach primär das Organisationsverständnis sowie die Unternehmens- und Führungskultur des Unternehmens. CC-geleitetes Management bedarf eines großen kybernetischen Wissens um die Selbstorganisations-, Selbstregulations- und Selbstkoordinationskräfte bzw. die *Seele* des Unternehmens. CC für ein Unternehmen zu beanspruchen, erfordert, System und Organisation des Unternehmens gleich einem lebendigen Wesen zu denken.

Die Menschen beleben das Unternehmen, dieses sollte ihnen das durch seine Organisationskultur erwidern und die Menschen beleben. In der Lebendigkeit des Unternehmens liegt seine Kraft.

§2 DAS EIGENTUM SEINER SELBST

Aus dem CC ergibt sich die Aufgabe, die unveräußerbaren Grund- und Menschenrechte, wie sie beispielsweise das Deutsche Grundgesetz festschreibt, in Maßgaben zu übersetzen, die dem Unternehmen ein Dasein als Corporate Citizen erlauben. Das heißt:

Das Unternehmen ist frei und gehört sich selbst. Es ist als solches kein herrenloses Gut, mit dem Eigentümer und sonstige Anspruchsberechtigte, insbesondere das Management und die Mitarbeiter allein nach ihrem Interesse beliebig umgehen könnten. Es ist niemandes Leibeigenes.

Eben das macht es wertvoll, erlaubt Identifikation und sichert seine Produktivkraft. Und nur unter dieser Voraussetzung vermag ein Unternehmen, auch gesellschaftlich seiner Verantwortung gerecht zu werden.

§3 EIGENWERT & WÜRDE

CC gibt dem Unternehmen als solchem einen Eigenwert – etwa gemäß dem Grundsatz, der oft in Familienunternehmen gilt: Erst das Unternehmen, dann die Familie. Wenn man CC mit gesellschaftlicher Verantwortung übersetzt, dann betrifft diese Verantwortung zunächst das Unternehmen selbst.

Es ist ein Mittel, dient nützlichen Zwecken, fordert aber um seiner Existenz willen stets ein Stück uneigennütziges Engagement ein, das seiner eigenen Uneigennützigkeit entspricht, sie bestätigt und stützt. Auch Unternehmen haben eine Würde und verdienen um ihrer selbst willen als das, was sie sind, Achtung.

§4 BEGRIFF & IDENTITÄT DES UNTERNEHMENS

CC zu gestalten und einzulösen, ist eine komplexe Aufgabe. Soziale und kulturelle Kompensation der wirtschaftlichen Tätigkeit genügt dazu nicht. CC betrifft die grundlegende Idee, den *Begriff* des Unternehmens und die Vorstellungen, die sich seine Eigentümer, Investoren, Leitungs- und Funktionseliten sowie die Mitarbeiterschaft, die Kundschaft, die

Kooperationspartner und alle sonstigen gesellschaftlichen Partizipanten und Interessensvertretungen von seiner Identität und Realität machen.

§5 CITIZENSHIP ALS EXISTENZGRUNDLAGE

CC ist keine mehr oder weniger freiwillig zu erbringende Zusatzleistung und nachträgliche Bestätigung bzw. Korrektur der wirtschaftlichen Identität des Unternehmens, sondern – deren Voraussetzung.

Ein Unternehmen ist formell im Eigentum begründet, dieses seinerseits – und, dass es die Form eines Unternehmens annehmen kann, – aber in Gesetz, Gesellschaftsvertrag und bürgerlicher Welt- und Lebensphilosophie, in *Citizenship*.

Dieser seiner gesellschaftlichpolitischen Realität muß ein Unternehmen Rechnung tragen. Integriert es diese seine reale Verfassungsgrundlage individuell in seine Selbstdarstellung, sichert das seine Existenz, seine Identität und Leistungsfähigkeit. Zwischen der Individualität des Unternehmens und seiner Integration in seinen Kontext besteht eine Wechselbeziehung. CC ist deren Gestaltung.



§6 DIE WIRTSCHAFT DER GESELLSCHAFT

Ein Unternehmen ist unerachtet der bestimmten Eigentumsverhältnisse ein Organ der *Wirtschaft der Gesellschaft*. Die Wirtschaft als solche ist nicht Eigentum der Eigentümer der Unternehmen.

Es empfiehlt sich daher, Realität, Identität, Geschäftszweck und -ziele sowie Nutzen und alle bestimmten Selbstverpflichtungen des Unternehmens insgesamt aus seiner CC zu entwickeln und als Teil derselben darzustellen.

Die verschiedenen Nutz- und Gebrauchswerte vermögen allein die nötige Vermittlung zwischen Wirtschaft und Gesellschaft nicht zu leisten. Rein instrumentelle Wirtschaftsbegründungen verhindern eher, dass es zu einer Vermittlung der Gesellschaft mit sich selbst in ihrer Wirtschaft kommt. Das Selbstverständnis der Unternehmen als Corporate Citizen wirkt dem Eindruck entgegen, es in der Wirtschaft mit einer obskuren Veranstaltung zu tun zu haben, die für viele ein mehr oder weniger komfortables, dabei aber unausweichliches Schicksal und nur wenigen zum Vorteil da ist. CC ist ein Beitrag zur gesellschaftlichen Loyalität.

§7 HABEN, KÖNNEN, SEIN

CC findet im Austausch zwischen Unternehmen und Gesellschaft statt und ist somit Politik, aber auch Kulturtätigkeit.

So sind Unternehmen der Ort, in dem Kapital und Arbeit zusammenkommen und in eine dynamische produktive Einheit gebracht werden. Unternehmen sind der Ort, an dem durch Mut und Leidenschaft *Haben* und *Können* zum *Sein* zusammengeschmiedet werden. Unternehmen sind eine Keimzelle, Heimstatt und Herausforderung der gesellschaftlichen Kooperation, Produktivität – und Kultur.

§8 FREIHEIT & NOTWENDIGKEIT

CC ist Unternehmenspolitik. Unternehmenspolitik realisiert sich vor aller bestimmten Interessensvertretung oder, was sonst unter diesem Begriff subsumiert werden mag, in der Erfüllung der politischen Aufgabe, der das politische Handeln, Denken und Rechtswesen seine Existenz verdankt. Diese für die Politik konstitutive Aufgabe besteht darin, Notwendigkeit in Freiheit und Druck in Leichtigkeit zu verwandeln, das heißt: gegenüber dem Notwendigen das Wünschenswerte zu profilieren und zu emanzipieren.

Es genügt nicht, Freiheit nur zu beanspruchen und Freiheitsrechte einzufordern. Es gilt über alle Sachzwänge, vermeintliche oder wirkliche Marktmechanismen, ökonomische Notwendigkeiten, Zwänge und Unausweichlichkeiten nicht zu vergessen, sie auch zu verwirklichen.

Denn: Die Emanzipation des Wünschenswerten gegenüber bloßen Stärken- und Schwächenanalysen gebietet die ökonomische Vernunft. Mehr noch: Die Verwandlung von Notwendigkeit in Freiheit, das ist ökonomische Vernunft.

§9 KULTUR–WIRTSCHAFT

Kultur sponsert die Wirtschaft – die Wirtschaft sponsert Kultur.

Unternehmen erfüllen wirtschaftliche Zwecke, üben dabei und dadurch aber einen erheblichen Einfluß auf die gesamtgesellschaftliche Lebenskultur aus. Sie beeinflussen das Weltverständnis, das Realitätsgefühl, die Grundüberzeugungen und die Zukunftserwartungen, kurz: die *Wahrheit*, in der die Menschen leben.

Unternehmen erfüllen weitreichende kulturelle Funktionen und sie werden für diese metaökonomischen Einflüsse gesellschaftlich in Verantwortung genommen. – Auf der anderen Seite leben sie von kulturellen Ressourcen, von der Leistungsbereitschaft von Wissenschaftlern und Künstlern, die um freier Kreativität und neuer Ideen willen oftmals nicht auf ihre Honorierung schauen und entsprechend oft sogar ihren Lebensunterhalt riskieren.

Ohne die europäische Philosophie, Religionsgeschichte und Kunst gäbe es die moderne Ökonomie nicht. Ohne z.B. auf die dramatische Kunst zurückzugreifen, läßt sich heute kein professionelles Konfliktmanagement ausbilden. Ohne die ästhetischen Vorarbeiten der bildenden Kunst lassen sich auch viele technischen Vorgänge gar nicht mehr sicht- und messbar machen. Ohne Philosophie findet der Unternehmungsgeist nicht zu einer handfesten Führungskultur, etc..

Gerade die der Ökonomie anscheinend am fernsten liegenden, unverwertbar scheinenden kulturellen Leistungen sind die zuverlässigste Stütze für Innovationskraft, Kostenbewußtsein und Organisationskultur. CC besteht so zu einem gehörigen Teil aus der Ausbildung eines kulturellen Selbstverständnisses des Unternehmens. Auch wirtschaftliches Handeln ist Kulturtechnik.

§10 SPORTSGEIST

Am leichtesten identifiziert sich die Wirtschaft mit dem Sport. Nicht zu Unrecht, steht er doch für körperliche Fitness, Leistungsbereitschaft, persönlichen Ehrgeiz, Kampfgeist, Wettbewerb, Siegeswille, Fairness – alles Werte, die auch Unternehmen voranbringen. Sport ist populär. Investitionen in den Sport stiften so positive Identifikation und verbes-

sern den Bekanntheitsgrad.

Da die Werte, die im Sport zählen, durchaus auch gesellschaftlichen Wert haben, lassen sich diese Investitionen in die CC-Strategie des Unternehmens gut integrieren, insbesondere, wenn Förderung des Leistungssports mit Investitionen in den Breitensport verbunden werden.

§11 WOHLTATEN, KOMPENSATION & GLAUBWÜRDIGKEIT

Bei sozialen Investitionen gilt stets die Regel: Hochherzige Wohltätigkeit nach außen kompensiert nicht Hartherzigkeit und Gleichgültigkeit nach innen.

Entweder wird für diese gesellschaftliche Investition auch im Betrieb um Zustimmung geworben und darauf hingewirkt, dass die Aktion gemeinsam getragen oder sogar als Corporate Volunteering realisiert wird. Oder sie wird mit Maßnahmen materieller oder ideeller Gewinnbeteiligung im Betrieb kombiniert.

Wo Kompensation – vorübergehend – die einzige Lösung ist, empfiehlt es sich, transparent auszuweisen, was genau kompensiert wird, wofür genau welche Kompensationsleistung erbracht wird und warum es – vorläufig – dazu keine Alternative gibt. Das provoziert zwar Kritik, fördert aber die Glaubwürdigkeit und regt und lockt außerdem die gesellschaftlich verfügbare Phantasie an, Lösungen für das vorher unlösbare Problem zu entwickeln.



§12 ÖKONOMIE DES GEWINNS

Entscheidend betrifft CC das Wirtschaftsverständnis, von dem sich das Unternehmen und seine Akteure treiben, tragen und leiten lassen. Grundlage der modernen Ökonomie ist die optimistische Annahme, dass es möglich ist, mehr zu erwirtschaften, als dafür aufgewendet werden muß.

Die moderne Ökonomie ist keine Reproduktions- und Subsistenzökonomie, sondern eine Wachstumsökonomie. Nach ihrem Idealbild geht die Profitabilität unternehmerischen Denkens und Handelns nicht nur zu Lasten anderer, zum Schaden anderer Völker, der Menschlichkeit, der Natur oder des Weltfriedens. Das wäre ein Nullsummenspiel, keine Wachstumsökonomie, das heißt: keine Ökonomie des Gewinns. Nicht die Nutzenmaximierung, sondern diese Gewinnorientierung verkörpert das eigentliche Ziel der Ökonomie.

Diese ökonomische Konzeption verpflichtet, um sie einzulösen, zu *nachhaltigem* Wirtschaften, das heißt: zu einem ehrlichen, gesamtwirtschaftlich orientierten Kostenbewußtsein. Es gilt, unnötige Kosten zu vermeiden und der verständlichen Neigung entgegenzuwirken, Kosten in der Bilanz zu verstecken oder einfach zu ignorieren und auszulagern.

Das faszinierende Ziel nachhaltiger Wachstumsökonomie ist daher letztlich, als Weltökonomie autark zu werden, also alles, was sie für ihr Wachstum braucht, aus ihrer eigenen Produktivität zu erzeugen und zuguterletzt sogar auch das zu restituieren, zu sühnen, was auf dem Wege zu diesem Ziel zuvor z.B. an Naturressourcen aufgebraucht worden ist.

§13 GESELLSCHAFTLICHE VERANTWORTUNG

Nicht nur die Wirtschaft im engeren Sinne oder die Unternehmen tragen Verantwortung für ihr Tun. Vielmehr muß auch die Gesellschaft ihre Wirtschaft verantworten, verantworten können und wollen. Von Unternehmen Corporate Citizenship zu erwarten, verlangt auch der Gesellschaft etwas ab.

Die Gesellschaft muß sich politisch darüber klar werden, was ihr ihre Unternehmen bedeuten, und ihnen CC und den daraus resultierenden Eigenwert ideell, materiell und rechtlich zugestehen und einräumen. Sie muß sich fragen, ob es zureichend ist, dies nur durch einen Ausgleich der verschiedenen Interessen und Ansprüche, die sie oder ihre Mitglieder an die Unternehmen stellen, zu gewährleisten zu versuchen.

§14 EIGENNUTZ & UNEIGENNÜTZIGKEIT

Die Unterscheidung zwischen Gesellschaft und Wirtschaft ist ein intellektueller Akt, kein Fakt. Sie läßt sich ins Ökonomische übersetzen und erscheint dann als Unterschied zwischen Profitorientierung und nicht profitorientiertem, zwischen eigennützigem und uneigennützigem Engagement.

Auch diese Unterscheidung ist ein gedankliches Kunstprodukt, wie die verschiedenen ökonomischen Theorien der Gesellschaft, die es inzwischen gibt, wenn nicht beweisen, so zumindest nahelegen. Allerdings wird diese Unterscheidung, die sich etwa in den Warnungen vor der totalen Ökonomisierung der Gesellschaft einerseits und in dem Unverständnis gegenüber der Ineffektivität in vielen Bereichen der Gesellschaft andererseits ausdrückt, der ökonomischen Dialektik durchaus gerecht.

Denn Ökonomie ist immer eine Dialektik von Ökonomie und Nichtökonomie, von Profit und einem Nonprofit-Moment, wie sich schon im alten Kaufmannsethos vom Treu und Glauben ausdrückt. Jede Verwertung ist bezogen auf die Unverwertbarkeit – wenigstens ihrer selbst. Die Käuflichkeit ist bezogen auf die Unkäuflichkeit – zumindest ebenfalls ihrer selbst. Der Ökonomie ist die Veräußerbarkeit von allem und jedem ebenso existenziell wie, dass dies selbst ein unveräußerbares Gut ist und sie daran ihre Grenzen erfährt. Der Handel als solcher steht nicht zum Verkauf und ist kein handelbares Gut.

CC heißt, diese Dialektik zweckrationaler und eigennütziger Wirtschaftskultur durch die angemessene Achtung gegenüber der entsprechenden zweckfreien und uneigennützigen Kulturwirtschaft zu pflegen. Im Uneigennützigen liegt oft der höchste Wert. Sie, nicht der Lohn ist der Ursprung aller Leistungsbereitschaft.

§15 KREDIT & VERTRAUEN

Die moderne Ökonomie gründet im Kredit, den die Menschen einander gewähren und von ihrer Zukunft nehmen, das heißt, im Vertrauen, das sie ineinander und in ihre Zukunft investieren. CC der Unternehmen trägt diesem Sachverhalt Rechnung und gestaltet die Verantwortung, die die Ökonomie unter freiheitlichen Bedingungen für sich selbst zu übernehmen hat.

Dazu gehört auch eine Bereitschaft zu einer pluralistischen, multirationalen, ggf. sogar interkulturellen ökonomischen Offenheit. Denn die gemeinsame Ökonomie und ökonomische Rationalität gibt es nur in der Form einer Ökonomie von Ökonomien. Jeder denkt die Ökonomie aus seiner ökonomischen Situation, keine davon ist zur einzig relevanten zu

verallgemeinern. Nicht nur der Reiche weiß, wie sich Ökonomie versteht, auch der Arme hat etwas zur Erkenntnis beizutragen. Nicht nur der Nützliche trägt etwas zum ökonomischen Erfolg bei. Auch der Überflüssige birgt Schätze.

Corporate Citizens pflegen daher den ökonomischen Diskurs mit Aufmerksamkeit, im Bemühen, der Grenzen des eigenen Standpunktes gewahr zu werden und der Bereitschaft, über den je eigenen Tellerrand hinauszublicken, um alle Quellen ökonomischer Kompetenz und Erkenntnis auszuschöpfen und wertzuschätzen.

© W.D. ENKELMANN | IFW | 2007

