

Jürgen Kocka

GESELLSCHAFTLICHE VERANTWORTUNG DER UNTERNEHMEN IM WANDEL

**(Symposium „Die Verantwortung der Wirtschaft. In
Erinnerung an Dr. Wilfried Guth“, Frankfurt/M. 17.
Sept. 2009)**

I.

Die soziale Verantwortung der Unternehmen besteht darin,
ihren Gewinn zu erhöhen, und in nichts sonst.

Wer dies 1962 schrieb, war nicht irgendwer, sondern Milton
Friedman, der einflussreiche Ökonomieprofessor aus
Chicago, der später den Nobelpreis erhielt und – neben John
Maynard Keynes – zu den einflussreichsten Ökonomen des
20. Jahrhunderts gerechnet wird.

Heute, da es auf weitgehenden Konsens stößt und fast zum
guten Ton gehört, die gesellschaftliche Verantwortung der
Unternehmen zu betonen und einzufordern (jedenfalls in
Grundsatzreden und auf Symposien), mag es angebracht
sein, sich die relative Berechtigung jener Friedmanschen
Position vor Augen zu führen. Er schrieb:

„Few trends could so thoroughly undermine the very
foundations of our free society as the acceptance by
corporate officials of a social responsibility other than to
make as much money for their stockholders as possible.“ “In
such an economy, there is one and only one social

responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud.” In der Demokratie, so Friedman, sind Entscheidungen über öffentliche Dinge, über politische, soziale und kulturelle Fragen nicht durch Private zu treffen, die sich – wie Unternehmensleiter – keinem demokratischen Wahlverfahren zu stellen haben. Wenn Entscheidungsträger der Wirtschaft gesellschaftliche Verantwortung beanspruchen und damit ihr notwendig begrenztes Mandat überziehen, so ist dies nach Friedman „a step away from an individualistic society and toward a corporate state“.

Vielleicht nicht mit seiner provokativen Zuspitzung auf Profitmaximierung, sehr wohl aber mit seiner These, dass sich Unternehmer um die Wirtschaft, nicht aber um Gesellschaft, Politik und Moral zu kümmern haben, kann sich Friedman auf eine mächtige und gut argumentierte Strömung des sozialwissenschaftlichen Denkens berufen, eine Strömung, die die Ausdifferenzierung moderner nicht-autoritärer, nicht-totalitärer Gesellschaften in relativ autonome Teil- oder Funktionssysteme betont. Diese Teilsysteme - Wirtschaft, Politik, Religion, Wissenschaft u. a. – funktionieren, so diese Denkrichtung, nach je unterschiedlichen Logiken, ohne dass eines dieser Teilsysteme den anderen übergeordnet ist. Diese funktionale Vielfalt ausdifferenzierter Teilsysteme begründe die Leistungsfähigkeit des Gesamtsystems. Niklas Luhmann, der

Soziologe, hat diese an sich ältere Position mit der größten Klarheit herausgearbeitet. Aber ein bisschen davon schwingt auch abgeschwächt mit, wenn Norbert Walter, Chefvolkswirt der Deutschen Bank, die primär wirtschaftlichen Aufgaben der Banken betont und feststellt: „Banken sind keine Wohlfahrts-Institute, Moralapostel oder verlängerte Arme der Politik. Es sind vielmehr Unternehmen, die in einem harten Wettbewerb mit in- wie ausländischer Konkurrenz stehen und jeden Tag neu ihr Überleben sichern müssen. Dies geschieht im Interesse aller derjenigen, die vom Erfolg des Unternehmens abhängen bzw. dazu beitragen: Mitarbeiter, Aktionäre, Kunden.“

Sowohl aus effizienztheoretischen wie aus politiktheoretischen Überlegungen lässt sich sehr viel für diese Position sagen. Man sollte sie im Kopf behalten, wenn man sich gleichwohl für eine begrenzte gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen über das rein Geschäftliche hinaus einsetzt.

Denn dieser Denkansatz ist auch immer wieder grundsätzlich kritisiert worden. Einerseits hat man darauf hingewiesen, dass Leitungspersonen, Mitarbeiter, Kunden und Kooperationspartner von Unternehmen als Personen nicht nur Angehörige eines ausdifferenzierten Teilsystems „Wirtschaft“ sind, sondern zugleich auch anderen Teilsystemen angehören, sich beispielsweise in der Politik oder in sozialen und kulturellen Einrichtungen engagieren. Niemand gebe seine Persönlichkeit morgens bei

Arbeitsbeginn an der Stechuhr ab, um erst abends wieder in sie einzutauchen. Schon deshalb seien die Teilsysteme, bei aller Ausdifferenzierung, miteinander verknüpft.

Zum anderen kann man argumentieren, dass gerade dann, wenn keines der Teilsysteme – auch nicht das politische – den anderen maßgeblich und durchgreifend übergeordnet ist, die Pflicht für sie besteht, auf die jeweils anderen Rücksicht zu nehmen, für sie mitverantwortlich zu sein – um das Auseinanderfallen des Gesamtsystems zu vermeiden.

Schließlich sei ein Befund genannt, den schon Adam Smith kannte. Für ihn beruhte der Wohlstand der Nationen nicht allein auf Produktion, Markt und Gewinnmaximierung. Er wusste vielmehr sehr genau, dass über die reine Ökonomie hinaus die gesellschaftliche Verfassung eines Landes die Grundlage für eine leistungsfähige Volkswirtschaft darstellt. Einen besonderen Platz in seinem Denksystem nahmen deshalb Gesetze, Regeln der Ethik und Mitgefühl ein. Er sah diese als wirksame Mechanismen, um das dem Menschen angeborene, natürliche Eigeninteresse in sinnvolle Bahnen zu lenken, die der Wohlfahrt des ganzen dienlich sein würden.

Immer wieder ist in diesem Sinn darauf hingewiesen worden, dass rücksichtsloses Profitstreben soziale Zerfallsprozesse auslöst, den notwendigen Konsens untergräbt und mit dem gesellschaftlichen Zusammenhalt

auch eine wichtige Existenzgrundlage der Wirtschaft gefährdet.

Es ist diese Einsicht in die Abhängigkeit erfolgreichen Wirtschaftens nicht nur von einer rechtlichen Rahmenordnung, sondern auch von gesellschaftlichen, kulturellen und moralischen Voraussetzungen – es ist diese Einsicht, mit der sich meines Erachtens am schlüssigsten eine gewisse gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen über das rein Geschäftliche hinaus begründen lässt. Dies geschieht zunehmend. So schreibt Volker Baas über „Corporate Citizenship von Banken“ und meint: „In zunehmendem Maße versteht sich die Wirtschaft als eine gesellschaftliche Kraft, die ihre Ressourcen zur umfassenden Gestaltung des Umfeldes einsetzt, in dem sie arbeitet.“ Und er empfiehlt den Unternehmen – vor allem den Banken -, „dass sie in ihre Gemeinschaft investieren müssen, um eine funktionsfähige Grundlage ihrer eigenen Existenz sicher zu stellen“.

Es finden sich also gute Gründe für die Beschränkung der Verantwortung der Unternehmen auf den ökonomischen Bereich wie auch umgekehrt für ihre Pflicht, gesellschaftliche Verantwortung darüber hinaus zu übernehmen. Hinter den unterschiedlichen Voten in dieser Frage stecken unterschiedliche Vorstellungen darüber, wie das Verhältnis von Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Staat geordnet sein sollte. Theoretisch, aber auch praktisch, geht es darum, beide Argumentationslinien miteinander zu verknüpfen. Die Art dieser Verknüpfung ist umstritten, sie hat sich in der

Geschichte gewandelt, und auch heute wird sie unterschiedlich praktiziert.

II.

Blickt man auf die lange Geschichte des Kapitalismus und der in ihm tätigen Unternehmen zurück, so ist eines klar: Gewinn zu machen, Rendite für das angelegte Kapital zu erzielen, profitabel zu arbeiten – dies war und ist für alle Unternehmen ein zentrales, wenn nicht das zentrale Ziel, wichtigster Maßstab ihres Erfolges, Bedingung ihres Überlebens, Voraussetzung der Realisierung aller anderen Ziele, die sie außerdem haben mögen. Allerdings, die Höhe des erwarteten und erreichten Gewinns und seine Verwendung – für Investitionen oder Ausschüttung – variierten und variieren sehr, sind nicht nur ökonomisch, sondern auch gesellschaftlich-kulturell bedingt und gestaltbar.

Immer wieder fanden und finden sich Beispiele für die rücksichtslose Dominanz des Profitmotivs: sei es als Triebkraft hinter der, auch nach Maßstäben der Zeit, unmoralischen und verderblichen Kinderarbeit in den Fabriken der frühen Industrialisierung, die erst durch staatliche Schutzgesetze eingedämmt worden ist; sei es als Verführung zur Korruption, Fälschung oder Steuerhinterziehung, gegen die bis heute kein Kraut gewachsen zu sein scheint; sei es als Profitgier, die im Verbund mit Nachlässigkeit und trotz verfügbaren Risikowissens zu problematischer Produktqualität verführte (der Contergan-Skandal 1958-61 als Beispiel) oder Umweltkatastrophen

auslöste (im italienische Seveso 1976 wie im indischen Bophal 1984, um nur zwei Beispiele zu nennen); oder sei es als mächtiges Motiv zur Nutzung von Spielräumen, die das NS-Regime den Unternehmen bot, von der Ausbeutung von Zwangsarbeitern über den Raub ausländischen und jüdischen Eigentums bis hin zum Handel mit Gold, das KZ-Häftlingen gestohlen und zum Teil aus dem Gebiss gebrochen war. Es dürfte eindeutig sein, dass das ungebremste, unersättliche Profitstreben vieler Unternehmen im heutigen grenzüberschreitenden, von der Realwirtschaft abhebenden Finanzkapitalismus ein wichtiger Grund für die internationale Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/9 gewesen ist, die für viele andere zu großen Schäden geführt hat und – siehe Arbeitslosigkeit und staatliche Verschuldung – noch führen wird. Verselbständigt Profitstreben steht hinter Bonuszahlungen und Abfindungen, deren schwindelnde Höhe mit entsprechenden Leistungen und Leistungserfolgen oft nicht in erkennbarer Weise verbunden ist und in einer aufmerksam gewordenen, kritischen Öffentlichkeit zur Delegitimierung der Marktwirtschaft beiträgt.

Es wäre dumm, das Profitstreben, das Gewinnmotiv per se negativ zu werten, gar zu verteufeln. Es ist vielmehr zentraler Bestandteil des marktwirtschaftlichen, des kapitalistischen Systems, das sich im letzten Jahrhundert an Dynamik, Wohlstandsfähigkeit und Menschenwürdigkeit seinen feindlichen Alternativen – Kommunismus und Faschismus – eindeutig überlegen gezeigt hat. Aber wenn man es nicht ausbalanciert, nicht zähmt, nicht einbettet, kann

das Profitmotiv auch zerstörerisch wirken und hat dies immer wieder getan. Aus sich selbst heraus begrenzt es sich nicht. Es braucht die Begrenzung.

Umgekehrt bietet die Wirtschaftsgeschichte unzählige Beispiele für die Entscheidung von Unternehmen zugunsten der Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung, Entscheidungen, die oft eine Ent-Verabsolutierung und Einbettung des Gewinnmotivs implizierten. Erlauben Sie, dass ich einige Beispiele herausgreife, dabei nach Motiven unterscheide und gleichzeitig versuche, den langfristigen Wandel zu verdeutlichen.

Religiöse Motive spielten vor allem in der Frühzeit eine große Rolle, so z. B. bei dem bekennenden Quäker John Cadbury, der sich bei der Gründung seiner Süßwarenfabrik in Birmingham um 1830 dem Prinzip der „stewardship of wealth“ verpflichtet fühlte und seine Produktpolitik auch an dem Ziel orientierte, Trinkschokolade ohne gesundheitsgefährdende Zusatzstoffe als gottgefällige Alternative zu den verpönten alkoholischen Getränken herzustellen. Zur Unternehmenskultur im Innern des wachsenden Werkes gehörten ausgeprägte soziale Fürsorge für die Mitarbeiter und das Vorbild der Fabrikantenfamilie, die demonstrativ auf Fleiß, Selbstdisziplin und Zuverlässigkeit setzte.

Für Krupp, Siemens und unzählige andere Fabrikunternehmer des 19. Jahrhunderts verfolgten die früh eingerichteten betrieblichen Sozialleistungen – von

Pensionskassen und Treueprämien bis zu Werkswohnungen und schulischen Angeboten für die Kinder der Beschäftigten – zum Teil beschäftigungsstrategische Ziele. Zum Teil verdankten sie sich der Absicht, auf diese Weise der als bedrohlich empfundenen Klassenspaltung entgegen zu wirken und den Herausforderungen der Arbeiterbewegung zu begegnen: zweifellos Leistungen über das gesetzlich und arbeitsvertraglich Notwendige hinaus, mit Sinn für gesellschaftliche Verantwortung und mit unterschiedlichen Motiven verbindbar.

Bürgerliche Kultur spielte im 19. und frühen 20. Jahrhundert immer wieder eine prägende Rolle. Sie manifestierte sich im ausgeprägten bürgerschaftlichen Engagement vieler Unternehmer in den Vereinen und Selbstverwaltungsorganen ihrer Städte, sie prägte das demonstrativ als Vorbild genutzte Familienleben vieler Unternehmer, die ja durchweg verheiratet waren und in der Regel zahlreiche Kinder hatten. Sie wirkte sich auf die Prinzipien aus, mit denen die Unternehmen geleitet und ins größere Ganze der Gemeinde und Gesellschaft eingebettet wurden. In den zahlenmäßig vorwiegenden Familienunternehmen wurde der langfristige Beitrag der Firma zum dauernden Ruhm der Familie oft höher gewertet als die Erzielung maximaler, gar kurzfristiger Gewinne. Bürgerliche Prinzipien der Sparsamkeit, der Vorsicht, des Maßes, der Selbständigkeit, der Lebensplanung, der Ehrlichkeit und der harten Arbeit wurden in Richtlinien der Unternehmensführung übersetzt. So in Dr. August Oetkers „Beherzigenswerten Worten“ von 1908.

Darin hieß es etwa: „Arbeite! Arbeite unter Anspannung aller Kräfte... Verachte kein Geschäft! Die unendliche Wüste besteht aus Sandkörnern... Wage stets nur einen Teil, nie das Ganze... Sei sparsam!... Führe Buch! Du musst stets in jedem Augenblicke über alles orientiert sein... Nur nichts Unehrlisches! Das trägt seine Strafen in sich selbst“.

Bei den bisher genannten Beispielen gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen verknüpften sich untrennbar (und von Fall zu Fall verschieden) geschäftsstrategische Motive mit prinzipiellen moralischen, gesellschaftsreformerischen und zum Teil religiösen Zielen. Die Person des Unternehmers und seine Familie waren zentral. Der Betrieb selbst war der entscheidende Ort. Die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung war lokal verortet, eingebettet und begrenzt. Das hielt sich lange.

Doch einzelne Unternehmer mit dem Zug zum Größeren, die seit dem späten 19. Jahrhundert an Zahl und Bedeutung zunehmenden Aktiengesellschaften und auch die wichtiger werdenden Unternehmerverbände griffen über den lokalen Bereich und die Ebene des einzelnen Betriebs hinaus und wirkten durch politisches Engagement auf nationaler Ebene, mit nationaler oder gesellschaftspolitischer Zielsetzung, bisweilen auch in den internationalen Bereich hinein. Als Beispiel kann der Leverkusener Chemie-Industrielle Carl Duisberg dienen, der in der Revolution von 1918 aus dem politischen Niedergang des Kaiserreichs den Schluss zog, dass in Zukunft die soziale Akzeptanz des Kapitalismus

nicht mehr gegen die Sozialdemokratie und die Gewerkschaften, sondern nur in Kooperation mit ihnen gesichert werden könnte. Er wurde, als Mitgründer der Zentralarbeitsgemeinschaft, auf überbetrieblicher Ebene tätig und zum Vorkämpfer sozialpartnerschaftlicher Beziehungen mit der gemäßigten Arbeiterbewegung. Dies habe ich aus Werner Plumpe's einschlägigen Untersuchungen.

Nach dem Zweiten Weltkrieg kümmerten sich führende deutsche Unternehmer intensiv um die Architektur des deutschen Kapitalismus, für den sich der Begriff der Sozialen Marktwirtschaft durchgesetzt hat, auch wenn die Wirklichkeit sich sehr von dem unterschied, was der Erfinder des Begriffs, Müller-Armack und erst recht Ludwig Erhardt damit beabsichtigten. Es war eine Architektur, in der der Markt durch viel Organisation ergänzt wurde, und viel durch die Verhandlungen zwischen großen Organisationen geschah. Gewerkschaften und Arbeiterschaft wurden bewusst integriert. Die großen Unternehmerverbände, die meisten Unternehmen und die große Mehrzahl der Unternehmer akzeptierten dieses Modell einschließlich des starken Sozialstaats und – dies weniger eindeutig – der Arbeitermitbestimmung. Sie prägten es mit, sie praktizierten damit ein Stück gesellschaftlicher Verantwortung und leisteten einen wichtigen Beitrag dazu, dass aus Bonn nicht Weimar wurde und die Geschichte der Bundesrepublik im Vergleich zu früheren Phasen der deutschen Geschichte insgesamt glücklich verlaufen ist. Zu dieser Generation von Unter-

nehmern mit Verantwortung im Überschneidungsfeld von Großwirtschaft, Verbänden und Staat gehört Wilfried Guth.

Die Europäische Integration und die beschleunigte Globalisierung drängten die großen Unternehmen und ihre Organisationen immer stärker zu grenzüberschreitendem Engagement, auch im Spannungsfeld des Kalten Kriegs und der Dekolonisierung. An der Geschichte der nach dem Ersten Weltkrieg gegründeten Internationalen Handelskammer lässt sich diese Tendenz zeigen, die sich zunehmend als Sprecher gesellschaftlicher Verantwortung der Unternehmen auf internationaler Ebene verstand. „The business man’s first responsibility is, of course, to his own enterprise, but he also has a wider duty as the architect of prosperity and the guardian of free market economy upon which our free society is based.“ So eine Stellungnahme dieser Organisation von 1959. Auch das Davoser Manifest von 1973 ist hier zu nennen.

III.

Eine neue Konstellation hat sich seit den 1970er/80er Jahren entwickelt, die bis heute anhält, oder doch bis zum Einbruch der gegenwärtigen Krise anhielt, die manches erneut verändern wird.

Manche frühere Prägung ist erheblich verblasst. Dazu gehört das religiöse Motiv zur Übernahme besonderer gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen. Dazu gehört, dass die frühere Arbeiterfrage keine brennende

Herausforderung mehr darstellt. Dazu gehört die Abschwächung der alten bürgerlichen Kultur, die unternehmerisches Wirken über das Geschäftliche hinaus formte. „Vom Sparkapitalismus zum Pumpkapitalismus“ nannte Ralf Dahrendorf einen seiner letzten Aufsätze, in dem er den Ursachen der gegenwärtigen Krise nachging und sie – weit über das Kredit- und Finanzgewerbe hinaus – in der Neigung zum unbürgerlichen Leben auf Pump und auf Kosten der Zukunft zu finden glaubte. Und auch das „Modell Deutschland“, der „organisierte Kapitalismus“ der alten Bundesrepublik bröckelte. Weltweit galt bis zum Einbruch der Krise: mehr Markt und weniger Staat, mehr Wettbewerb und weniger Organisation, wengleich diese „neoliberalen“ Tendenz in Deutschland weniger durchschlug als im anglo-amerikanischen Bereich. Mit dem Ende des Kommunismus änderte sich nicht nur das Koordinatensystem der internationalen Politik, sondern auch das Koordinatensystem in unseren Köpfen. Die Globalisierung beschleunigte sich, der Kapitalismus breitete sich weltweit aus, er bestimmt – über Wettbewerb, Konsum und Krisen – das Leben der vielen mehr als je. Ein neuer Typus des grenzüberschreitenden, digitalisierten, zunehmend autonomen Finanzkapitalismus der Börsen, Fonds, Makler und Agenturen gewann erheblich an Boden.

Teils in Verbindung damit, teils in Reaktion darauf, kam es zu einem neuen Aufschwung des gesellschaftlichen Engagements der Unternehmen (einiger Unternehmen und ihrer Organisationen, längst nicht aller). Von einer „Ethik-

welle“ spricht der Wirtschaftshistoriker Hartmut Berghoff, die die Welt der Unternehmen seit den 70er Jahren erfasst habe, von Amerika ausgehend.

Viererlei scheint mir kennzeichnend: zum einen eine neue Betonung des bürgerschaftlichen Engagements, der zivilgesellschaftlichen Selbstorganisation zwischen Staat und Markt. Ich meine die vielfältigen Diskurse und Praktiken, die unter „Corporate Social Responsibility“ zusammengefasst werden: Stiftungen, Spenden, Corporate Volunteering und vieles andere mehr; zum anderen die wachsende Rolle der Medien, die von ihnen erzwungene Publizität und die zunehmende Bedeutung der Öffentlichkeit für den wirtschaftlichen Erfolg vieler Unternehmen, auch der Banken, hierbei übrigens auch die wachsende Bedeutung der jüngeren Geschichte und ihrer Aufarbeitung; zum dritten neue Themen, Probleme und Fronten, oft von globaler Art (Ökologie und Klimapolitik, Armut und Elend als globale Probleme, Ungleichheit und Ungerechtigkeit weltweit, zuletzt auch die grenzüberschreitende Krisenanfälligkeit des Systems), oft aber auch mit Themen regionaler und regionalpolitischer Stoßrichtung, die auf das Unternehmen in der Region abstellen; viertens die Entwicklung neuer Organisationsformen in den großen Unternehmen, um sich diesen Herausforderungen durch gekonnte, zunehmend professionalisierte Gestaltung der Corporate Social Responsibility mit Öffentlichkeitswirkung zu stellen.

Im Angesicht der Alternative zwischen strenger Konzentration auf den Erfolg des eigenen Unternehmens einerseits und der Übernahme gesamtgesellschaftlicher Verantwortung andererseits, haben viele Unternehmen – jedenfalls auch – das zweite gewählt, in sehr unterschiedlichen Formen. Die Bereitschaft dazu wurde und wird immer noch durch lokale und regionale Einbettung der Unternehmen in soziale Zusammenhänge gefördert, dagegen aber durch abgehobene, lokal nicht verortete, transnationale Existenzformen der entscheidenden Akteure geschwächt (wie sie für Teile des Finanzkapitalismus heute kennzeichnet sind). Die Öffentlichkeit und ihre medial verstärkten Erwartungen an die Unternehmen sind ein wichtiger Einflussfaktor, auf den gerade publikumsbezogene Unternehmen reagieren. Der allgemeine Aufschwung des Gedankens und der Praxis der Zivilgesellschaft in den letzten zwei Jahrzehnten hat die Zunahme des bürger-schaftlichen Engagements von Unternehmen – Corporate Social Responsibility – beflügelt.

Oft war und ist es so, dass Unternehmen den eigenen Geschäftserfolg und die selektive Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung nicht als Alternativen in Spannung sehen, sondern erwarten, dass die gezielte Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung ihren Geschäftserfolg jedenfalls mittel- bis langfristig nicht vermindert sondern befördert. Dies gilt insbesondere für das Engagement von Unternehmen zugunsten jener gesellschaftlichen Verhältnisse und Ordnungen, die die Markt-

und Unternehmenswirtschaft als Bedingungen ihres erfolgreichen Funktionierens braucht.

Joseph Schumpeter, der große österreichische Ökonom und Sozialwissenschaftler, hat immer wieder darauf verwiesen, dass der Kapitalismus – mit seiner Dynamik, seiner anti-traditionalen Wühharbeit, seiner auch zerstörerischen Innovationskraft, seiner immer neuen Produktion von Gewinnern und Verlierern – in breiten Kreisen nicht geliebt, sondern bestenfalls toleriert wird, solange er Erfolg hat. Das gilt insbesondere für Deutschland mit seinen starken nicht-kapitalistischen Traditionen und Mentalitäten. Auch nach dem Niedergang des Kommunismus bleibt die Legitimität, die soziale Akzeptanz der Ordnung prekär, die die Unternehmen zu ihrem Erfolg brauchen. Das Engagement für diese Ordnung, für ihre Verträglichkeit und Akzeptanz, ihre Weiterentwicklung und – gegenwärtig – ihre anstehende Reform auf transnationaler Ebene mag im Hinblick auf kurzfristige Geschäftserfolge uninteressant oder als besser zu vermeidende Belastung erscheinen, aber langfristig eine notwendige Bedingung des eigenen Geschäftserfolgs sein. Eine Minimaldefinition des gesellschaftlich verantwortlichen Unternehmers könnte eben darin bestehen, dass er diesen langfristig wirksamen Zusammenhang erkennt und sein Verhalten ein Stück weit darauf ausrichtet. Zu einem solchen gesellschaftlich verantwortlichen Verhalten gehört aber nicht nur – und nicht primär – das Engagement im Sinn der Corporate Social Responsibility, sondern auch und vor allem ein mit allgemeinen Interessen verträgliches Geschäfts-

verhalten, also verantwortliche Risikoabschätzung und –
vorsorge, Fairness und Berechenbarkeit, Sinn für Proportion,
die Akzeptanz von begrenzenden Regeln. Wie wichtig dieser
Zusammenhang zwischen gesamtgesellschaftlichen
Bedingungen und Unternehmenserfolg ist, hat die jüngste
Krise dramatisch gezeigt. Sie hat allerdings auch gezeigt,
dass sich diese Erkenntnis in der Wirtschaft bisher nicht
allgemein Bahn gebrochen hat und es um das gesell-
schaftlich verantwortliche Handeln vieler einzelner Unter-
nehmen weiterhin nicht gut bestellt ist. Vielleicht lässt sich
auch in dieser Hinsicht noch aus der Krise lernen.