

2 Konzeptionelle Grundlagen der CSR und Integration in das Marketing

2.1 Begriffsentwicklung, Definitionen und Formen der CSR

Trotz seiner Popularität sowohl in der Forschung als auch in der Praxis handelt es sich bei der Corporate Social Responsibility (CSR) bislang um ein äußerst vage abgegrenztes Konzept der Betriebswirtschaft. Vermeintliche Synonyme und eine Vielzahl verwandter Ansätze wie etwa Corporate Citizenship, Nachhaltigkeit, Business Ethics, Triple-Bottom-Line oder Corporate Philantropy tragen zu einer weiteren Verwirrung bezüglich des wahren Charakters der CSR bei.³⁶ Um diesem Umstand zu begegnen, befasst sich das folgende Kapitel zunächst mit einer historischen Betrachtung des Begriffes, in dessen Rahmen die oben aufgezählten Begriffe zusätzlich vom Oberbegriff CSR abgegrenzt und kurz erläutert werden. Im Anschluss wird eine Arbeitsdefinition präsentiert und auf beobachtbare Formen der CSR-Umsetzung eingegangen.

2.1.1 Historische Begriffsentwicklung

Die Anfänge des heutigen CSR-Verständnisses entwickeln sich bereits in den 30er Jahren. In seinem für die heutige Managementlehre fundamentalen Werk „The Functions of the Executive“ beschreibt BARNARD 1938 erstmals die Übernahme von Verantwortung in sozialen Systemen als eine zentrale Aufgabe des Managers.³⁷ Ab der Mitte des 20. Jahrhunderts beginnt die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem CSR-Begriff. In den USA entsteht dabei der bis heute größte Teil der wissenschaftlichen Literatur über CSR. Diese Tatsache ist darauf zurückzuführen, dass sich für die Wohlfahrt der USA die Notwendigkeit eines CSR-Konzeptes aufgrund mangelnder sozialstaatlicher Sicherungssysteme früher ergab als in Europa.³⁸ Abb. 2 fasst die wichtigsten theoretischen Ansätze der Vergangenheit zusammen, die zur Entstehung des heutigen CSR-Verständnisses beigetragen haben und stellt sie chronologisch gegenüber.

³⁶ Vgl. Pedersen (2006), S. 139.

³⁷ Vgl. Barnard (1968), S. 258-284.

³⁸ Vgl. Backhaus-Maul (2008), S. 485 f.

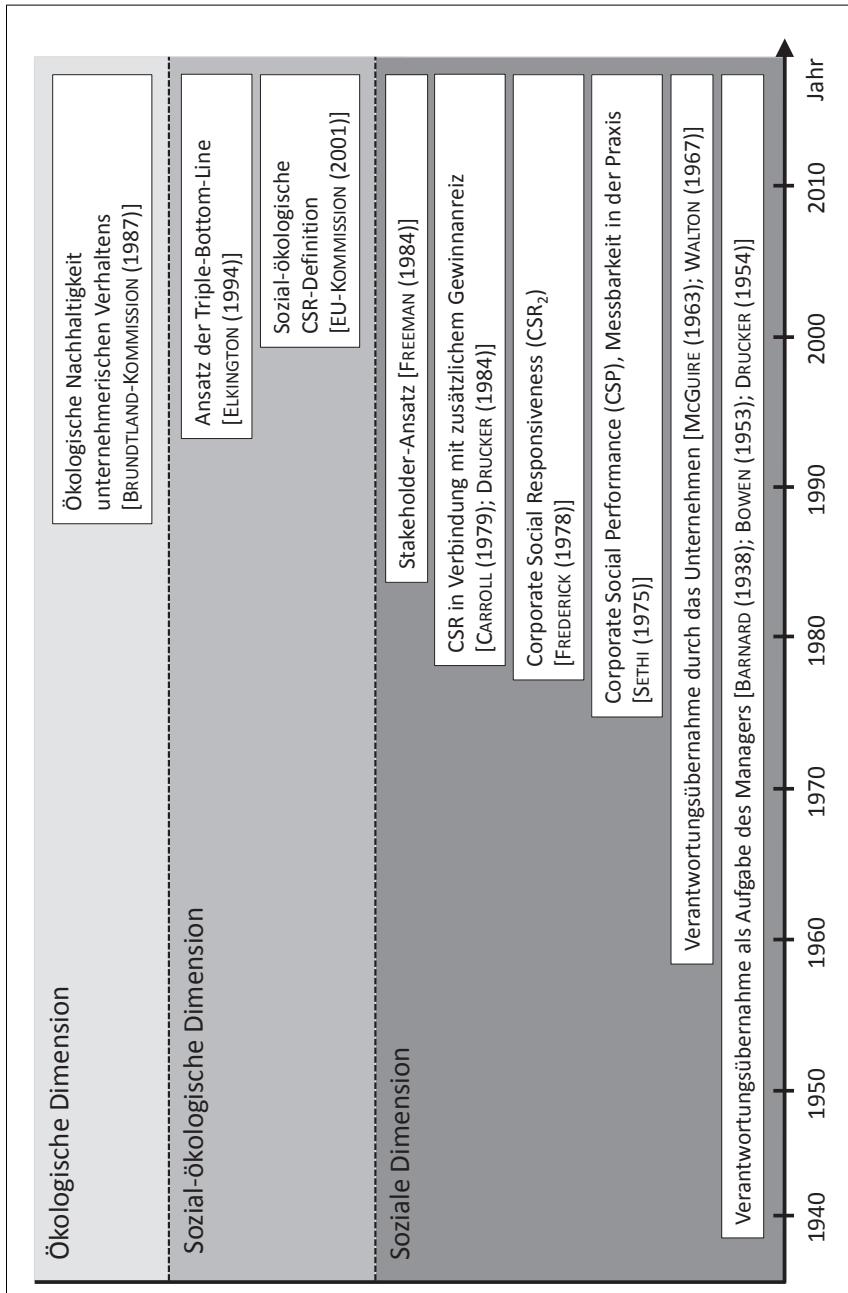


Abb. 2: Historische Entwicklung des CSR-Begriffs

Wie BARNARD sehen die frühen Publikationen den Manager persönlich in der Verantwortung und verwenden zunächst den Begriff **Social Responsibility**. So legt BOWEN 1953 mit seinem Buch „Social Responsibilities of the Businessman“ den Grundstein für das moderne CSR-Verständnis von Unternehmen.³⁹ In seinen Ausführungen macht er deutlich, dass Manager großer Unternehmen und Konzerne aufgrund ihrer Machtkonzentration innerhalb von Gesellschaftsstrukturen nicht nur die ökonomische, sondern auch die soziale Verantwortung für ihre Entscheidungen übernehmen müssen. Ebenso folgert DRUCKER zu dieser Zeit bereits in seinem Werk „The Practice of Management“, dass Manager mit ihren Entscheidungen einen erheblichen Einfluss auf die Gesellschaft ausüben und daher neben der unternehmerischen ebenso eine soziale Verantwortung besitzen.⁴⁰

In den 60er Jahren entstehen weitere Konzeptionalisierungen der gesellschaftlichen Verantwortung in der Ökonomie. DAVIS konkretisiert 1960 diese Verantwortung in einem immer noch personenbezogenen Management-Kontext als „*businessmen's decisions and actions taken for reasons at least partially beyond the firm's direct economic or technical interest*“⁴¹. MCGUIRE nähert sich 1963 dem heutigen CSR-Begriff weiter an, indem er feststellt: „*The idea of social responsibilities supposes that the corporation has not only economic and legal obligations but also certain responsibilities to society which extend beyond these obligations.*“⁴² Damit weitete er erstmals das Verständnis von CSR über rechtliche und gesellschaftliche Mindestanforderungen hinaus aus. Des Weiteren verlagert MCGUIRE mit seiner Definition den Fokus der Verantwortung erstmals von der personenbezogenen Managerperspektive hin zur Unternehmung bzw. zur gesamten Organisation.⁴³ 1967 erscheint das erste Buch mit dem expliziten Titel „Corporate Social Responsibilities“, worin WALTON definiert: „*In short, the new concept of social responsibility recognizes the intimacy of the relationships between the corporation and society and realizes that such relationships must be kept in mind by top managers as the corporation and the related groups pursue their*

³⁹ Vgl. Bowen (1953).

⁴⁰ Vgl. Drucker (1954), S. 382.

⁴¹ Davis (1960), S. 70.

⁴² McGuire (1963), S. 144.

⁴³ Vgl. Carroll (1999), S. 272.

respective goals.”⁴⁴ Die Definition beinhaltet, dass Unternehmen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung freiwillig nachkommen sollen.⁴⁵

Ab den 70er Jahren entsteht innerhalb der wissenschaftlichen Community eine Vielfalt an unterschiedlichen Konzeptionen von CSR.⁴⁶ Daneben gibt es aber auch fundamentale Kritik am CSR-Konzept. So betitelt der Ökonom FRIEDMAN seinen Artikel über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen provokativ: „*The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits!*”⁴⁷ Nach seiner Auffassung agieren Manager ausschließlich als Arbeitnehmer im Auftrag der Anteilseigner der Unternehmen (Shareholder). Sie besitzen lediglich für die ihnen aufgetragenen Unternehmensaufgaben Verantwortung, während die Shareholder als eigentliche Unternehmer die gesellschaftliche Verantwortung innehaben. Manager bzw. Unternehmen haben daher lediglich eine ökonomische Verantwortung inne.⁴⁸ Daher lehnt er den CSR-Begriff ab. FRIEDMANN übersieht dabei jedoch, dass mit der Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung verschiedene Gruppen und Institutionen tangiert werden, die wiederum einen wichtigen Einfluss auf den ökonomischen Unternehmenserfolg haben.⁴⁹ Die von FRIEDMANN theoretisch geforderte klare Trennung zwischen sozialen und ökonomischen Zielen der Unternehmung ist daher in der Praxis nicht haltbar. Jede ökonomische Entscheidung des Unternehmens ist in der Regel unmittelbar mit sozialen Konsequenzen in seiner Umwelt verbunden, et vice versa. Aus Unternehmenssicht vermischen sich auf diese Weise soziale und ökonomische Verantwortung zwangsläufig.⁵⁰

Wichtige Befürworter des CSR-Konzeptes sind in dieser Zeit EILBERT und PARKET, die weniger der damaligen verbalen Begriffsdiskussion folgen, sondern vielmehr der Frage nachgehen, inwieweit sich eine CSR in der Praxis äußert.⁵¹ In ihren ersten empirischen Forschungen identifizieren sie organisationale Variablen, die durch die CSR beeinflusst werden und entwickeln eine Konzeption für Unternehmen auf der Annahme, dass sich die praktische Umsetzung in einzelnen Unternehmensaktivitäten (CSR-

⁴⁴ Walton (1967), S. 18.

⁴⁵ Vgl. Carroll (1999), S. 272 f.

⁴⁶ Vgl. Johnson (1971); Ackermann (1973); Eilbert/Parket (1973); Sethi (1975) sowie Fitch (1976).

⁴⁷ Friedman (1970), S. 122.

⁴⁸ Zur Kritik am CSR-Ansatz siehe auch Levitt (1958), S. 49 sowie Carr (1968), S. 149.

⁴⁹ Vgl. Lantos (2001), S. 604.

⁵⁰ Vgl. Pedersen (2006), S. 138.

⁵¹ Vgl. Eilbert/Parket (1973), S. 6.

Aktivitäten⁵²) wie etwa der Schutz der Umwelt oder die Vermeidung von Diskriminierung im Unternehmen widerspiegelt.⁵³ Parallel dazu entwickelt sich der Begriff der **Corporate Social Performance (CSP)**.⁵⁴ Im Vergleich zum übergeordneten CSR-Ansatz versucht der CSP-Ansatz die Verantwortungsleistung eines Unternehmens anhand bestimmter Kriterien messbar und damit vergleichbar zu machen.⁵⁵ Für die Messbarkeit unterteilt SETHI die CSR in drei Stufen.⁵⁶ Die erste Stufe, die „social obligation“, bezeichnet soziale Verhaltensweisen des Unternehmens, die lediglich auf die ökonomischen Kräfte des Marktes und rechtliche Vorgaben zurückzuführen sind. Die zweite Stufe „social responsibility“ beschreibt Verhaltensweisen des Unternehmens, die über die erste Stufe hinaus versuchen soziale Erwartungen, Werte und Normen in Einklang mit der eigenen Unternehmensleistung (Performance) zu bringen. In die dritte Stufe „social responsiveness“ ordnet er Verhaltensweisen ein, die langfristige negative externe Effekte⁵⁷ der eigenen Unternehmenstätigkeit auf die Umwelt frühzeitig antizipieren und damit für eine Kongruenz von Unternehmenstätigkeit und sozialen Erwartungen sorgen. Bereits anhand dieser Systematisierung wird das heutige weite Spektrum von unterschiedlichen CSR-Konzepten im Spannungsfeld von kurzfristiger und langfristiger Perspektive sowie reaktiven und proaktiven Verhaltensweisen erkennbar. Eine für den weiteren Diskurs wichtige CSR-Definition in dieser Zeit entwickelt CARROLL: „*The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time.*“⁵⁸ Wird die CSR bislang stets als Gegenpol zu einem ausschließlich profitorientierten Managementansatz gesehen, bemüht sich diese Definition um eine Integration der beiden Sichtweisen. Durch die Aufnahme der ökonomischen Komponente als gleichbedeutenden Bestandteil von CSR trifft CARROLL die Prämisse, dass die Gesellschaft neben der Einhaltung rechtlicher Vorgaben und ethischer Normen auch ein Gewinnstreben der Unternehmen erwartet. Demnach leistet die ökonomische

⁵² Als CSR-Aktivität wird die Einbindung sozial-ökologischer Charakteristika in Produkte, Unternehmensprozesse und Stakeholder-Beziehungen verstanden. Vgl. McWilliams/ Siegel/Wright (2006), S. 1.

⁵³ Vgl. Eilbert/Parket (1973), S. 7.

⁵⁴ Vgl. Loew et al. (2004), S. 22.

⁵⁵ Vgl. Münstermann (2007), S. 14; Kirstein (2009), S. 49.

⁵⁶ Vgl. hier und im Folgenden Sethi (1975).

⁵⁷ Bei negativen externen Effekten sind die insgesamt entstehenden sozialen Kosten höher als die privaten Kosten für das Unternehmen. Vgl. Picot/Dietl/Franck (2005), S. 48.

⁵⁸ Carroll (1979), S. 500.

mische Zuverlässigkeit von Unternehmen einen entscheidenden Beitrag zur Stabilität einer Gesellschaft.⁵⁹

In den 80er Jahren entwickelt DRUCKER ein ähnliches CSR-Verständnis. Nach seiner Auffassung sind Unternehmen am ehesten bestrebt ihrer gesellschaftlichen Verantwortung nachzukommen, wenn für sie darin ein zusätzlicher Gewinnanreiz besteht.⁶⁰ Im Gegensatz zum damaligen vorherrschenden CSR-Verständnis geht er wie zuvor CARROLL davon aus, dass die Gewinnerzielungsabsicht von Unternehmen mit der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung kompatibel ist.⁶¹ Auf diese Weise sieht er im Gewinnstreben eine effiziente Möglichkeit zur Lösung gesellschaftlicher Probleme. Verglichen mit CARROLL's Definition hebt DRUCKER damit die ökonomische Komponente auf eine übergeordnete Stufe. Für ihn stellt der Gewinnanreiz eine notwendige Bedingung dar, damit Unternehmen sich gesellschaftlich verantwortlich verhalten und einen Beitrag zur sozialen Wohlfahrt leisten.⁶² Auf dieser Basis entwickelt sich der CSR-Ansatz sukzessive von seinem normativen Anspruch zu einem Konzept der aktiven Einflussnahme des Unternehmens auf die Umwelt. Diese Sichtweise wird auch als **Corporate Social Responsiveness (CSR₂)** bezeichnet.⁶³ FREDERICK definiert CSR₂ als: „[...] *the capacity of a corporation to respond to social pressures.*“⁶⁴ Danach sollen Unternehmen ihre CSR nicht nur normativ verankern, sondern aktiv in dessen Rahmen handeln und auf einzelne Anspruchsgruppen innerhalb der Unternehmensumwelt zugehen.⁶⁵ Im Vergleich zum bisherigen CSR-Ansatz erfüllt CSR₂ daher eher den Anspruch eines Managementansatzes zur Einbindung gesellschaftlicher Verantwortung in die Unternehmensaktivitäten.⁶⁶ Hierbei weist das CSR-Konzept deutliche Überschneidungen zum **Stakeholder-Ansatz** auf, der ebenfalls in dieser Zeit an Bedeutung gewinnt.⁶⁷ Der Stakeholder-Ansatz gilt als Gegenentwurf zu FRIEDMANS

⁵⁹ Vgl. Carroll (1999), S. 284.

⁶⁰ Vgl. Drucker (1984), S. 59.

⁶¹ Vgl. Drucker (1984), S. 59.

⁶² Vgl. Drucker (1984), S. 64.

⁶³ Vgl. Frederick (1978).

⁶⁴ Frederick (1978), S. 154.

⁶⁵ Vgl. Frederick (1978), S. 155. Siehe auch Porter/Kramer (2008b), S. 484.

⁶⁶ Vgl. Kirstein (2009), S. 46.

⁶⁷ Zum Stakeholder-Ansatz siehe Freeman (1984).

Shareholder-Ansatz.⁶⁸ Danach unterhält ein Unternehmen als Agent nicht nur eine singuläre Beziehung mit seinem Prinzipal (Shareholder). Vielmehr muss es seinen Verpflichtungen in multiplen Beziehungen mit verschiedenen Anspruchsgruppen (Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Aktivisten, Staat, etc.) nachkommen, bei denen die ökonomischen Unternehmensaktivitäten zu unmittelbaren Vor- und Nachteilen führen.⁶⁹ Diese Verpflichtungen existieren, da die Stakeholder ähnlich wie die Shareholder eine Art Investition (engl. stake) in das Unternehmen getätigt haben (z.B. Arbeitszeit der Mitarbeiter, Bereitstellung von Infrastruktur der Gemeinden, Bildungseinrichtungen und Steuererleichterungen). Im Vergleich zum vage formulierten CSR-Konzept personalisiert der Stakeholder-Ansatz die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Durch die Benennung einzelner Anspruchsgruppen gibt er konkrete Handlungsrichtungen für einzelne CSR-Aktivitäten vor.⁷⁰ Der Ansatz unterscheidet dabei zwischen unternehmensinternen und -externen Anspruchsgruppen und ordnet diese wiederum anhand der Art der Verflechtung mit dem Unternehmen in verschiedene Hierarchiestufen ein.⁷¹

Die aufgezeigte CSR-Debatte beschränkt sich bislang auf die ökonomische und die soziale Dimension wirtschaftlichen Handelns. In den 90er Jahren werden diese Dimensionen insbesondere zur Operationalisierung und Messung der Corporate Social Performance um eine ökologische Dimension ergänzt.⁷² Diese Dimension gesellschaftlicher Verantwortung entwickelt sich unabhängig von der bisherigen CSR-Diskussion bereits in den 70er Jahren.⁷³ Speziell in Europa wird die ökologische Dimension unter dem Begriff der **Nachhaltigkeit** (Sustainability) bzw. nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development) diskutiert.⁷⁴ Hervorzuheben sind dabei die Ausführungen der BRUNDTLAND-KOMMISSION 1987, die ein unternehmerisches Verhalten als nachhaltig bezeichnet, wenn es *„die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass zukünftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen kön-*

⁶⁸ Für eine Zusammenfassung der wichtigsten Thesen der Stakeholder-Theorie siehe Donaldson/Preston (1995).

⁶⁹ Vgl. Crane/Matten (2004), S. 50.

⁷⁰ Vgl. Carroll (1991), S. 43.

⁷¹ Vgl. Freiling/Reckenfelderbäumer (2004), S. 217 f.

⁷² Vgl. Münstermann (2007), S. 8 f.

⁷³ Vgl. Jonker/Witte (2006), S. 2 sowie Schranz (2007), S. 24.

⁷⁴ Vgl. Loew et al. (2004), S. 24; Schierenbeck/Wöhle (2008), S. 88; Kirstein (2009), S. 53 f.

nen“⁷⁵. Die Erweiterung von CSR um ökologische Nachhaltigkeitsaspekte führt auch zum Aufkommen des Begriffs der **Triple-Bottom-Line (TBL)**, der in seinen Anfängen durch ELKINGTON geprägt wird.⁷⁶ Danach muss ein Unternehmen neben seinen ökonomischen Zielen auch soziale und ökologische Zielsetzungen verfolgen.⁷⁷ Die allgemeine Unternehmenstätigkeit soll neben der ökonomischen Perspektive (z.B. durch den Jahresabschluss) auch aus sozial-ökologischer Sicht dokumentiert und bewertet werden.⁷⁸ Hierbei sollte stets die Balance der drei Dimensionen gegeben sein.⁷⁹ Ebenso wie die Wissenschaft entwickeln die Wirtschaft und die Politik hierfür eine Vielfalt von unterschiedlichen Methoden zur Messung der einzelnen Zieldimensionen.⁸⁰ Vor diesem Hintergrund hat die TBL einen wichtigen Einfluss auf die Unternehmenspraxis, da Unternehmen deren Zieldimensionen (ökonomisch, ökologisch, sozial) zumindest in ihre Geschäftsberichterstattung aufnehmen.⁸¹ Heute finden sich diese Dimensionen auch in praxisorientierten Management-Ansätzen unter den Bezeichnungen People (soziale Dimension), Planet (ökologische Dimension) und Profit (ökonomische Dimension) wieder.⁸²

Parallel zu der Entwicklung des CSR-Begriffs entsteht in dieser Zeit im angloamerikanischen Raum der Begriff der **Corporate Citizenship (CC)**, der aufgrund mangelnder Begriffsbestimmung in der Literatur zum Teil als Synonym für die CSR verwendet wird. Dies ist hier jedoch abzulehnen, da es sich bei der CC um ein ausschließlich nach außen gerichtetes Konzept handelt, welches die eigentliche Geschäftstätigkeit des Unternehmens nicht beinhaltet.⁸³ Eine CC bezeichnet vielmehr den „*Versuch, ein Unternehmen auf möglichst vielfältige Weise positiv mit dem Gemeinwesen zu verknüpf-*

⁷⁵ Hauff (1987), S. 46.

⁷⁶ Vgl. Elkington (1994).

⁷⁷ Vgl. Hansen/Schrader (2005), S. 375; Brown/Dillard (2006), S. 12.

⁷⁸ In der Literatur finden sich auch Konzepte, die sich auf zwei Dimensionen (ökonomisch und nicht-ökonomisch) zur Bewertung des Unternehmenserfolgs beschränken. (Vgl. bspw. Lantos (2001), S. 601.)

⁷⁹ Vgl. Loew et al. (2004), S. 58 sowie Bergmans (2006), S. 117; Schierenbeck/Wöhle (2008), S. 76.

⁸⁰ Für einen Überblick siehe Brown/Dillard (2006), S. 5f.

⁸¹ Vgl. Brown/Dillard (2006), S. 5.

⁸² Vgl. hierzu bspw. das Complete Company FIT model von Bergmans (2006), S. 121.

⁸³ Vgl. Biedermann (2010), S. 356.

fen, in dem es tätig ist“⁸⁴. Insofern ist die CC dem allgemeinen CSR-Konzept untergeordnet.⁸⁵

2.1.2 Arbeitsdefinition

Aufgrund seiner unterschiedlichen Entwicklungspfade und der aufgezeigten inhaltlichen Überschneidung mit anderen Konzepten wie z.B. der CC wird die CSR-Debatte gegenwärtig durch eine Vielzahl von unterschiedlichsten Begriffsdefinitionen geprägt.⁸⁶ Tab. 1 zeigt exemplarisch eine Auswahl aktueller Definitionen des Begriffs.

⁸⁴ Westebbe/Logan (1995), S. 13; Schierenbeck/Wöhle (2008), S. 77.

⁸⁵ Vgl. Kirstein (2009), S. 58 f.

⁸⁶ CRANE/MATTEN/SPENCE sprechen hierbei auch von einem Dschungel an Definitionen. Vgl. Crane/Matten/Spence (2008), S. 3.

Verfasser	Definition
BDA/BDI	„CSR umfasst Aktivitäten im Bereich der sozialen und ökologischen Verantwortung sowie das ethische Engagement von Unternehmen. Sie gehen über gesetzliche Verpflichtungen hinaus, d.h. sie sind freiwilliger Natur und in eigener Verantwortung übernommen.“ ⁸⁷
MC WILLIAMS/SIEGEL/ WRIGHT	„CSR [...] [are] situations where the firm goes beyond compliance and engages in 'actions that appear to further some social good, beyond the interests of the firm and that which is required by law'“. ⁸⁸
WIELAND	„CSR ist ein werte- und normengeleitetes Management zur Lösung sozialer und ökologischer Problemlagen. Die Definition dessen, was eine solche Lage auszeichnet, vollzieht sich über Stakeholder und gesellschaftliche Standards.“ ⁸⁹
WBCSD	„Corporate social responsibility is the commitment of business to contribute to sustainable economic development, working with employees, their families, the local community and society at large to improve their quality of life.“ ⁹⁰
MEFFERT/MÜNSTERMANN	„Corporate Social Responsibility bezeichnet ein integriertes Unternehmenskonzept, das ausgehend vom Wertegerüst und den Zielen des Unternehmens dessen Rolle in der Gesellschaft und der damit einhergehenden Verantwortung konkretisiert. Es umfasst die Gesamtheit aller sozialen, ökologischen und ökonomischen Beiträge eines Unternehmens zur freiwilligen Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung, die über die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen hinausgehen. Die Integration dieses Engagements in inhaltlicher, zeitlicher und kommunikativer Hinsicht und die strukturell-prozessuale Implementierung in die Unternehmenstätigkeit sowie die Sicherstellung langfristiger Wechselbeziehungen mit den relevanten Anspruchsgruppen (Stakeholdern) sind zentrale Bestandteile des CSR-Konzeptes.“ ⁹¹

Tab. 1: Gegenwärtige CSR-Definitionen

Die angeführten Definitionen weisen als Gemeinsamkeit einen Stakeholderbezug auf. Sie versuchen zum Teil sehr detailliert den CSR-Begriff zu bestimmen. Auf diese Weise beschränkt sich deren Anwendung auf spezifische Sachverhalte. Eine allgemeine und sehr gängige Abgrenzung des Begriffs nimmt 2001 die EU-KOMMISSION vor, die CSR in ihrem Grünbuch von 2001 wie folgt definiert:

⁸⁷ Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) und Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) (2002), S. 2.

⁸⁸ McWilliams/Siegel/Wright (2006), S. 1.

⁸⁹ Wieland (2003), S. 17.

⁹⁰ World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (2000), S. 10.

⁹¹ Meffert/Münstermann (2005), S. 22.

Corporate Social Responsibility und
Konsumentenverhalten
Theoretische Ansätze und empirische Befunde
Waßmann, J.
2013, XXIII, 273 S. 40 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-02046-0