

2 Übernahme sozialer Verantwortung von Handelsunternehmen

Seit Beginn des 19. Jahrhunderts wurde das Thema „Soziale Verantwortung im Handel“ aus verschiedenen Perspektiven in der wissenschaftlichen Literatur diskutiert und untersucht (siehe bspw. Williams et al. 2010; Mejri/De Wolf 2010; Lee et al. 2009; Piacentini et al. 2000; Schnedlitz/Haller 2003). Bislang gibt es allerdings keine zusammenfassende Darstellung, welche den Stand der Forschung aufzeigt. Daher widmet sich dieser Abschnitt der Arbeit der systematischen Analyse und Beschreibung wissenschaftlicher Publikationen zu diesem Themenbereich innerhalb der vergangenen 30 Jahre (1980 bis 2010). Wenngleich auch in den Jahren zuvor soziale Aktivitäten von Handelsunternehmen gesetzt wurden, erfolgt aus forschungsökonomischen Gründen eine Einschränkung auf den genannten Zeitraum. Bevor im Detail auf die Literaturanalyse zur Übernahme sozialer Verantwortung von Handelsunternehmen eingegangen wird, werden theoretische Grundlagen zu Konzepten der sozialen Verantwortung von Unternehmen und zum Handelsbetrieb selbst aufgearbeitet.

2.1 Theoretische Grundlagen zu CSR und verwandten Konzepten

Im vorliegenden Abschnitt der Arbeit wird zunächst generell die historische Entwicklung zur sozialen Verantwortung von Unternehmen aufgezeigt. Im Anschluss erfolgt eine definitorische Abgrenzung der verwandten Konzepte, wobei in Anlehnung an die EU-Strategie ein Schwerpunkt auf dem CSR-Konzept liegt. Das CSR-Konzept ist umstritten, daher werden kompakt Erfolgswirkungen von CSR und Kritik an CSR zusammengefasst. Zudem wird aufgezeigt, wie soziale Aktivitäten (CSR-Aktivitäten) bzw. der CSR-Auftritt von Unternehmen im Moment in der betriebswissenschaftlichen Literatur gemessen werden.

2.1.1 HISTORISCHE ENTWICKLUNG

Die historische Darstellung unterschiedlicher Strömungen der Übernahme sozialer Verantwortung von Unternehmen ist herausfordernd. An dieser Stelle werden kompakt unterschiedliche Konzepte ohne Anspruch auf Vollständigkeit im historischen Kontext beschrieben.

Wirtschaftsethik

Über den exakten Zeitpunkt der Entwicklung eines eigenen Forschungsfeldes der Wirtschaftsethik herrscht Uneinigkeit. Nach Bartels (1986, 20) entstand dieses bereits in den 1920er, nach George (1987, 202) erst in den 1970er Jahren, wenngleich bereits davor soziale Belange im Kontext von Unternehmen diskutiert wurden. Wirtschaftsethik ist eng mit der Bewegung des CSR-Ansatzes verbunden (George 1987, 202) und wird nach Lewis (1985, 381) folgendermaßen definiert: „*‘business ethics’ is rules, standards, codes, or principles which provide guidelines for morally right behavior and trustfulness in specific situations.*“ So widmet sich auch in einem aktuellen Grundlagenbuch zur Wirtschaftsethik ein ganzes Kapitel CSR und Nachhaltigkeit (Melé 2011).

Fair Trade

Die Fair Trade-Bewegung hat sich parallel zu den Globalisierungsentwicklungen des internationalen Handels entwickelt und kann folgendermaßen definiert werden: „*Fair Trade is a trading partnership, based on dialogue, transparency and respect, that seeks greater equity in international trade. It contributes to sustainable development by offering better trading conditions to, and securing the rights of, marginalised producers and workers – especially in the South*“ (EFTA 2001).

Die Ursprünge von Fair Trade liegen in unterschiedlichen lokalen Initiativen des alternativen Handels, welche auch als „Mildtätiger Handel“ (engl. Benevolence Trade) bezeichnet werden können (vgl. Abbildung 11).

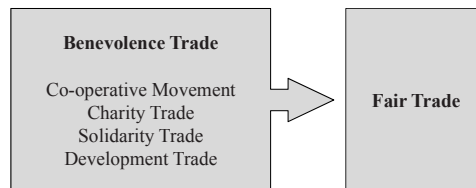


Abbildung 11: Die Ursprünge von Fair Trade (Gendron et al. 2009, 65)

Konsumgenossenschaften und Charity Shop wurden bereits in der Einleitung der vorliegenden Arbeit erwähnt. Erstere entstanden im 19. Jahrhundert, als sich Konsument/innen zusammenschlossen, um durch den gemeinsamen Kauf von Produkten die Handelsspanne zu umgehen (Woll 1964, 209-210). Der Charity-Handel hat seine Ursprünge in den 1950er Jahren, als religiöse Institutionen und andere NPOs begannen, mit dem Verkauf von Gebrauchsgütern Geld für karitative Projekte zu generieren. In den 1960er und 1970er Jahren gewann der „Solidaritätshandel“ (engl.: Solidarity Trade) an Bedeutung. Politisch motivierte Gruppierungen erwarben importierte Produkte aus wirtschaftlich benachteiligten Ländern. Ende der 1960er Jahre wurden internationale Entwicklungsprojekte im Zusammenhang mit der Herstellung und dem Verkauf von Waren aus südlichen Ländern gestartet, was als Development Trade bezeichnet wird. Alle diese verschiedenen Bewegungen sind Grundlage für die Entwicklung von Fair Trade, der ursprünglich auch als alternativer Handel bezeichnet wurde. Die Fair Trade-Bewegung manifestiert sich zum einen in Form von Weltläden, in denen die Produkte verkauft werden, und zum anderen in Form von Gütesiegeln, die fair gehandelte Konsumgüter kennzeichnen (EFTA 2012; Gendron et al. 2009, 64-66).

CSR und verwandte Konzepte

Nach Carroll (2008, 24) entstand das CSR-Konzept in den 1950er Jahren, wenngleich es bereits in den Jahrzehnten davor soziale Aktivitäten von Unternehmen gab (Carroll 2008, 20-24).¹¹ Das erste Standardwerk mit dem Namen „*Social Responsibilities of*

¹¹ Für eine umfangreiche Diskussion der Entwicklung des CSR-Konzeptes siehe bspw. Carroll/Shabana 2010; Carroll 2008; Loew et al. 2004; Köppl/Neureiter 2004. Eine Gegenüberstellung der Konzepte CSR und Nachhaltigkeit ist bspw. Moon (2007) oder Loew et al. (2004) zu entnehmen.

the Businessman“ von Howard R. Bowen erschien im Jahr 1953 in den USA (Carroll/Shabana 2010, 86; Carroll 2008, 25). Die 1950er Jahre waren eine CSR-Ära, in der mehr „gesprochen“ als „gehandelt“ wurde (Carroll 2008, 26). Diskutiert wurde, ob Unternehmen generell Verantwortung für die Gesellschaft übernehmen sollen oder nicht. Eventuelle positive, aber auch negative Folgen dieser Verantwortungsübernahme standen allerdings nicht im Vordergrund der Debatte (Carroll/Shabana 2010, 87). Kritik am CSR-Konzept kam in diesem Zusammenhang von Levitt (1958, 41 ff.). Ihm zufolge sollten Unternehmen nicht Aufgaben bzgl. sozialer Belange übernehmen, die seit jeher dem Staat bzw. der Regierung zukommen. In den 1960er Jahren beschäftigte sich die Wissenschaft intensiv mit diesem Thema und die Zahl der Beiträge zum Themenbereich CSR stieg erheblich an. Die meisten Publikationen beschäftigten sich mit definitorischen Fragen von CSR und der Bedeutung derselben für Unternehmen (Carroll/Shabana 2010, 87; Carroll 2008, 27-28). Murphy (1978, zitiert nach Carroll/Shabana 2010, 87) bezeichnete diesen Zeitraum auch als „Awareness-“ und „Issue-Ära“. Lee (2008, 58) betont, dass in den 1960er Jahren CSR losgelöst von der finanziellen Performance von Unternehmen gesehen wurde.

Systematisch für die 1970er Jahre, im Kontext der sozialen Verantwortung von Unternehmen, ist nach Carroll und Shabana (2010, 88) u.a. „Corporate Social Responsiveness“ und die Diskussion der Messbarkeit von CSR-Aktivitäten (Corporate Social Performance, CSP¹²). Auch im deutschsprachigen Raum wurden in den 1970er Jahren ähnliche Konzepte unter anderem Namen diskutiert, bspw. das Davoser Manifest von 1973 oder Ulrichs (1977) Konzept der „Großunternehmung als quasi-öffentliche(r) Institution“ (Hansen/Schrader 2005, 375). Auch Sozialbilanzen als Bewertungsform des sozialen Engagements von Unternehmen waren damals üblich (Hansen/Schrader 2005, 375; Anders 1988; Heymann et al. 1984). Als „Sozialbilanz-Pioniere“ in der Schweiz sind nach Heymann et al. (1984, 114) der Migros-Genossenschaftsbund, Brown Boveri & Cie. AG sowie Nestlé zu nennen.

In den 1980er Jahren stieg die Anzahl an CSR-Publikationen. Neben vermehrt empirischen Studien wurden zu dieser Zeit auch andere Konzepte mit sozialem Hintergrund diskutiert wie bspw. Fragen der Wirtschaftsethik (Business Ethics) oder die Stakeholder-Theorie (Carroll 1999, 285-289). CSP-Studien explodierten in diesem Zeitraum geradezu (Lee 2008, 59 ff.). Zudem rückte in der Forschung das Thema „CSR als Business Case“ (Carroll/Shabana 2010, 88) in den Vordergrund. Es wurde demnach diskutiert, auf Basis welcher Argumente Unternehmen CSR-Aktivitäten setzen sollten. Nach Carroll und Shabana (2010, 86) wurde primär folgende Fragestellung behandelt: *„What do the business community and organizations get out of CSR; that is, how do they benefit tangibly from engaging in CSR policies, activities and practices?“* Dieser Trend setzte sich in den 1990er und 2000er Jahren fort (Frederick 2008). In den 2000er Jahren entwickelte sich darüber hinaus ein eigener Forschungszweig, der sich explizit mit strategischer CSR auseinandersetzt (siehe bspw. Bhattacharyya et al. 2008).

¹² Eine systematische Übersicht zu Corporate Social Performance kann de Bakker et al. (2005) entnommen werden.

Charakteristisch für die Dekade der 1990er ist die Entwicklung und Etablierung ähnlicher Konzepte zu CSR wie bspw. „Corporate Citizenship (CC)“ und Nachhaltigkeit (Carroll 2008, 37). Corporate Citizenship wird zum Teil synonym zum CSR-Begriff verwendet; dies wird bspw. von Matten und Crane (2005, 168-169) kritisiert. Kerngedanke ist, dass Unternehmen als Teil der Gesellschaft die Rolle der guten Bürgerin bzw. des guten Bürgers erfüllen sollen. Hinzu kommt die Betonung des Eigennutzens des Unternehmens, das sich im Idealfall nicht nur engagiert, weil es „gut“ sein will, sondern weil es damit einen Nutzen verbindet (Loew et al. 2004, 50). In einem Überblicksbeitrag zu CC kommen Matten und Crane (2005, 173-174) zu folgender Definition: „*CC describes the role of the corporation in administering citizenship rights for individuals.*“ In der vorliegenden Arbeit wird die EU-Definition von CC verwendet: „*Gestaltung der Gesamtheit der Beziehungen zwischen einem Unternehmen und dessen lokalem, nationalem und globalem Umfeld*“ (Europäische Kommission 2001, 28). In Bezugnahme auf die Umweltkonferenz in Rio de Janeiro im Jahr 1992 wird eine Entwicklung als nachhaltig angesehen, wenn es gelingt, die Bedürfnisse aller heute lebenden Menschen zu befriedigen, ohne dabei die Bedürfnisbefriedigungsmöglichkeiten zukünftiger Generationen zu gefährden. Als drei Dimensionen der Nachhaltigkeit, welche miteinander in Einklang gebracht werden müssen, gelten dabei der ökonomische Erfolg, die soziale Gerechtigkeit sowie die ökologische Verträglichkeit (United Nations 1992).

In Europa scheint sich das CSR-Konzept gegenüber verwandten Ansätzen durchzusetzen, weil es zu Beginn des 21. Jahrhunderts von der EU aufgegriffen wurde (Hansen/Schrader 2005, 376; Loew et al. 2004, 24; Europäische Kommission 2001). An dieser Stelle muss kritisch angemerkt werden, dass bei einer inhaltlichen Konkretisierung häufig auf das Nachhaltigkeitskonzept Bezug genommen wird (Hansen/Schrader 2005, 376; Marrewijk 2003, 102). Die historische Entwicklung der CSR- und Nachhaltigkeitsdebatte kann Abbildung 12 entnommen werden.

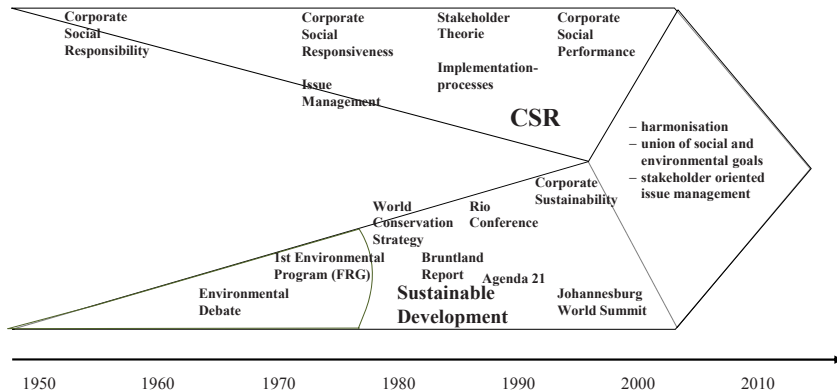


Abbildung 12: Historische Entwicklung der CSR- und Nachhaltigkeitsdebatte (Loew et al. 2004, 74)

CSR ist das ältere Konzept und setzte sich ursprünglich primär mit sozialen Fragestellungen der Gesellschaft auseinander. Das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung wurde im Gegensatz dazu aus dem Umweltschutzgedanken entwickelt. Erst seit den 1990er Jahren werden daraus Vorhaben für Unternehmen abgeleitet. Heute bestehen starke Überschneidungen zwischen beiden Konzepten (siehe bspw. Hansen/Schrader 2005, 375; Loew et al. 2004, 74). Corporate Sustainability¹³ versucht das Nachhaltigkeitskonzept auf Unternehmen zu übertragen. Nach Dyllick und Hockerts (2002, 131) bedeutet dies konkret: „(...) *corporate sustainability can accordingly be defined as meeting the needs of a firm's direct and indirect stakeholders (such as shareholders, employees, clients, pressure groups, communities etc), without compromising its ability to meet the needs of future stakeholders as well.*“

Die Auflistung der verschiedenen Konzepte und ihrer Definitionen macht deutlich, was auch in der bestehenden Literatur erheblich kritisiert wird (siehe bspw. Dahlsrud 2008, 1; Loew et al. 2004, 74; Marrewijk 2003, 96): Alle genannten Konzepte überschneiden sich inhaltlich. Seit dem Jahr 2000 legt allerdings die EU einen inhaltlichen Schwerpunkt auf CSR. Aufgrund dieser Schwerpunktlegung sowie der starken inhaltlichen Überschneidung mit anderen Konzepten, etwa Nachhaltigkeit oder Fair Trade, erfolgt in den nachfolgenden Teilen der Arbeit eine thematische Einschränkung auf den CSR-Ansatz.

2.1.2 DEFINITORISCHE GRUNDLAGEN ZU CSR

Wie bereits erwähnt, existieren in der wissenschaftlichen Literatur eine Reihe unterschiedlicher und sich zum Teil inhaltlich überschneidender Begriffe für die

¹³ Eine ausführliche Diskussion der Definitionen von CSR und Corporate Sustainability kann bspw. Marrewijk (2003, 101-103) entnommen werden.

Übernahme sozialer Verantwortung von Unternehmen¹⁴ (siehe bspw. Carroll/Shabana 2010, 86; Dahlsrud 2008, 1; Hansen/Schrader 2005, 375; Loew et al. 2004, 17).

Die Zahl an CSR-Definitionen in der wissenschaftlichen Literatur ist äußerst umfangreich. Eine umfassende Analyse von 37 Definitionen des CSR-Begriffes führt zu insgesamt fünf Dimensionen, auf welche eine überwiegende Anzahl von CSR-Definitionen reduziert werden kann (Dahlsrud 2008, 4). Die Definition der Europäischen Kommission aus dem Jahr 2001 beinhaltet alle fünf CSR-Dimensionen nach Dahlsrud (2008, 4) und wird daher in weiterer Folge als Arbeitsdefinition herangezogen:

*„Soziale Verantwortung der Unternehmen (Corporate Social Responsibility – CSR) ist ein Konzept, das Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale und ökologische Belange in ihre Unternehmens-tätigkeit und ihre Beziehungen zu den Stakeholdern zu integrieren“ (Europäische Kommission 2001).*¹⁵

Der Vollständigkeit halber sei eine erweiterte, im Oktober 2011 von der EU veröffentlichte CSR-Definition angeführt: *„To fully meet their corporate social responsibility, enterprises should have in place a process to integrate social, environmental, ethical, human rights and consumer concerns into their business operations and core strategy in close collaboration with their stakeholders, with the aim of: (1) maximising the creation of shared value for their owners/shareholders and for their other stakeholders and society at large; (2) identifying, preventing and mitigating their possible adverse impacts“* (Europäische Kommission 2011a, 6).

CSR-Strategie der Europäischen Union

Die im März 2000 verabschiedete EU-Strategie ist Basis für alle wichtigen EU-CSR-Dokumente (Europäische Kommission 2011b; Europäische Kommission 2009, 23; Loew et al. 2004, 24). Im CSR-Grünbuch der EU (Europäische Kommission 2001) wurde ein Vorschlag entwickelt, in welchen Bereichen Unternehmen handeln sollen, um gesellschaftlich verantwortlich zu agieren (vgl. Tabelle 2). Dabei wird in eine interne und eine externe Dimension von CSR unterschieden. Diese Darstellung weist allerdings insofern Schwächen auf, da Begrifflichkeiten sowie Gliederung und Zuordnung der Themen zum Teil nicht eindeutig sind (Loew et al. 2004, 26). Die hohe Bedeutung, welche CSR von der EU beigemessen wird, kann an der Förderung von wissenschaftlichen Projekten (Europäische Kommission 2009), aber auch an der Vielzahl von CSR-Dokumenten gesehen werden (siehe bspw. Europäische Kommission 2009, 23; Loew et al. 2004, 25). Das europäische „Multi-Stakeholder Forum on CSR“ bspw. wurde im Jahr 2002 gegründet. Seit diesem Zeitpunkt kommen regelmäßige Vertreter/innen u.a.

¹⁴ Umfassende Diskussionen zu definitorischen Grundlagen sowie Abgrenzungen von CSR und verwandten Konzepten finden sich bspw. bei Carroll/Shabana 2010; Curbach 2009; Dahlsrud 2008; de Bakker et al. 2005; Hansen/Schrader 2005; Matten/Crane 2005; Loew et al. 2004.

¹⁵ Englisch: „A concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis.“

von Unternehmen, Gewerkschaften und NGOs zusammen, um CSR-relevante Themen zu diskutieren (Europäische Kommission 2011c).

Interne Dimension von CSR	Humanressourcenmanagement (Mitarbeiter/innen)	Lebenslanges Lernen, Nichtdiskriminierung, Gleichbehandlung von Frauen und Männern, Gewinn-, Kapitalbeteiligung.
	Arbeitsschutz	Viele Fragestellungen bereits gesetzlich geregelt, neue Herausforderungen durch Outsourcing, externe Beschaffung. Berücksichtigung von Arbeitsschutzfragen bei der Beschaffung und der Beauftragung von Fremdfirmen.
	Sozialverträgliche Umstrukturierung von Unternehmen	Fusionen, Rationalisierung, Umstrukturierungen können zu Stellenabbau, Massenentlassungen und Betriebsschließungen führen. Berücksichtigung der wirtschaftlichen und sozialen Folgen für die betroffene Region. Berücksichtigung der Interessen der Mitarbeiter/innen. Negative Auswirkungen mildern.
	Steuerung der Umwelt- einwirkungen und des Ressourcen- verbrauches	Win-Win-Potenziale durch sparsamen Ressourceneinsatz, Unterstützung der Unternehmen bei der Einhaltung der Rechtsvorschriften, Belohnungs- mechanismen für Vorreiterunternehmen. IPP ist ein gutes Beispiel für die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Behörden. EMAS und ISO sind für CSR nutzbare Konzepte.
Externe Dimension von CSR	Lokale Gemeinschaften (Umfeld- verantwortung)	Integration der Unternehmen in das lokale Umfeld, Steuerzahlung, Beschäftigung, Umweltbelastung, positive freiwillige Beiträge: Partnerschaften, Sponsoring, ...
	Geschäftspartner, Zulieferer und Verbraucher/innen	„Soziale“ Verantwortung auch für Zulieferer und deren Belegschaft, Abhängigkeit der Zulieferer von fairen Preisen, Compliance bei Zulieferern. Zulieferer werden nicht nur nach Preisangebot ausgewählt. Bedarfsorientierung, Qualität, Sicherheit der Produkte/Dienstleistungen, Zuverlässigkeit, Design für alle.
	Menschenrechte	Globale Versorgungsketten, internationale Wirtschaftstätigkeit. Relevante Normen u.a. OECD Guidelines for Multinational Companies, ILO-Erklärung zu grundlegenden Prinzipien und Rechte der Arbeit. Verhalten in Ländern, in denen Menschenrechte häufig verletzt werden, Abkommen von Cotonou: Kampf gegen Korruption. Freiwillige Verhaltenskodizes der Unternehmen, EU-Forderung nach einem Europäischen Verhaltenskodex.
	Globaler Umweltschutz	Grenzüberschreitende Auswirkungen, Ressourcenverbrauch. Durch IPP Umweltleistung in der Supply Chain verbessern, Investitionen in Drittländern, OECD Guidelines, Global Compact, Verhaltenskodizes.

Tabelle 2: Interne und externe CSR-Dimension im EU-Grünbuch nach Loew et al. (2004, 27)

Im Oktober 2011 veröffentlichte die EU eine neue CSR-Strategie (Europäische Kommission 2011a). Dieser Umstand zeigt, dass dem CSR-Konzept von der EU auch zukünftig hohe Relevanz zugesprochen wird. Nachdem nun grundlegende Begrifflichkeiten von CSR dargelegt wurden, werden kurz zwei theoretische Modelle von CSR im Detail vorgestellt.

Theoretische Grundlagen zu CSR

Die moderne CSR-Forschung wird in den USA u.a. von Carroll vertreten. Carroll (1991, 42) beschreibt vier Ebenen unternehmerischer Verantwortung (vgl. Abbildung 13): Economic, Legal, Ethical und Philanthropic Responsibilities. Als „Essenz von CSR“ werden nach Carroll und Shabana (2010, 90) die beiden Ebenen „Ethical“ und „Philanthropic Responsibilities“ bezeichnet.

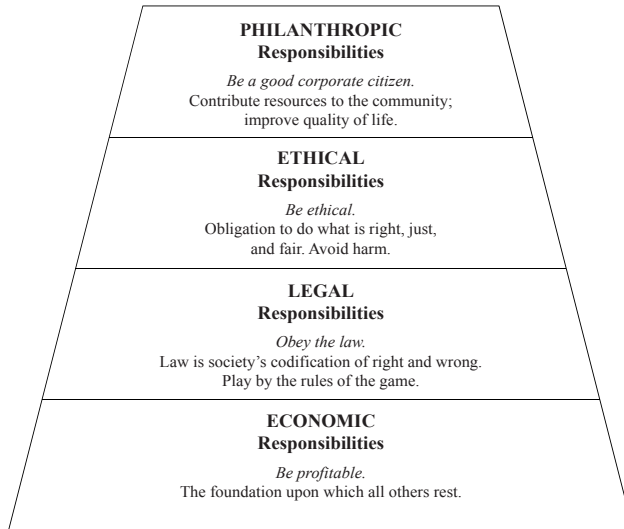


Abbildung 13: Ebenen der CSR-Verantwortung nach Carroll (1991, 42)

Carroll und Shabana (2010, 89) setzen diese vier CSR-Ebenen in dem Beitrag „*The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice*“ in Bezug zu den fünf CSR-Dimensionen von Dahlsrud (2008, 4) und somit implizit auch in Bezug zu der dieser Arbeit zugrunde liegenden CSR-Definition aus dem EU-Grünbuch (Europäische Kommission 2001). Die Autor/innen merken dabei kritisch an, dass diese CSR-Dimensionen von Dahlsrud bislang nicht empirisch validiert wurden (Carroll/Shabana 2010, 89). Eine interessantes Bezugssystem des „strategischen CSR“ stammt von Bhattacharyya et al. (2008; Bhattacharyya 2010). Strategisches CSR ist nach Bhattacharyya (2010, 184) u.a. von Kongruenz zum Kerngeschäft bzw. der Mission und den Zielen eines Unternehmens (*Centrality*), proaktivem Handeln (*Proactivity*) und der erfolgreichen CSR-Kommunikation zu den relevanten Bezugsgruppen (*Visibility*) gekennzeichnet. Eine Übersicht zu dem von Bhattacharyya (2010, 184) entwickelten Bezugssystem kann Abbildung 14 entnommen werden.

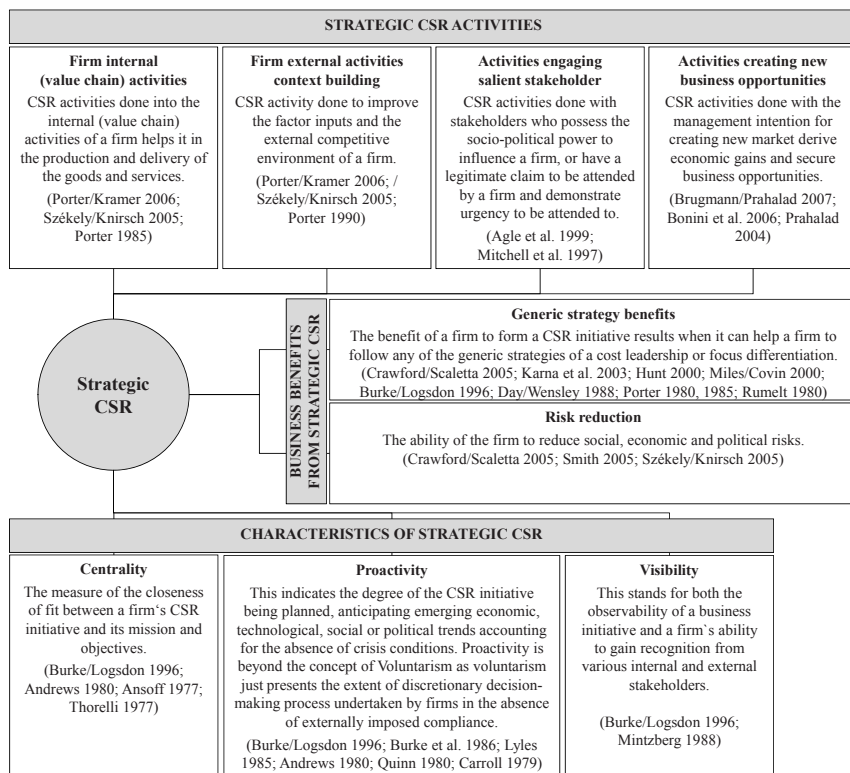


Abbildung 14: Bezugssystem „Strategic CSR“ von Bhattacharyya (2010, 184)

In Abbildung 14 sind mögliche Erfolgswirkungen angeführt, die durch strategische CSR-Aktivitäten erlangt werden können (Bhattacharyya 2010, 184). Dazu zählt bspw. die Reduktion von Risiko, wobei in soziales, ökonomisches und politisches Risiko unterschieden werden kann. Im nächsten Abschnitt der Arbeit werden kompakt mögliche Erfolgswirkungen des CSR-Ansatzes zusammengefasst.

2.1.3 MÖGLICHE ERFOLGSWIRKUNG VON CSR

Nach Hansen und Schrader (2005, 383) lassen sich mögliche Erfolgswirkungen von CSR für Unternehmen („Business Case“) in vorökonomische und ökonomische unterteilen (vgl. Abbildung 15). Als wichtigste vorökonomische Wirkungen nennen Hansen und Schrader (2005, 383-384) Reputationsaufbau und Imagegewinn (siehe bspw. Gupta/Pirsch 2008, 516; Waddock 2000) sowie Risikoabbau (siehe bspw. Bhattacharyya 2010; Fombrun et al. 2000). Nach Bhattacharyya (2010, 184) kann, wie bereits erwähnt, mittels strategischem CSR soziales, ökonomisches und politisches Risiko reduziert

werden. Als zusätzlichen strategischen Vorteil nennt er auch die Differenzierungsmöglichkeit anhand von CSR für Unternehmen.

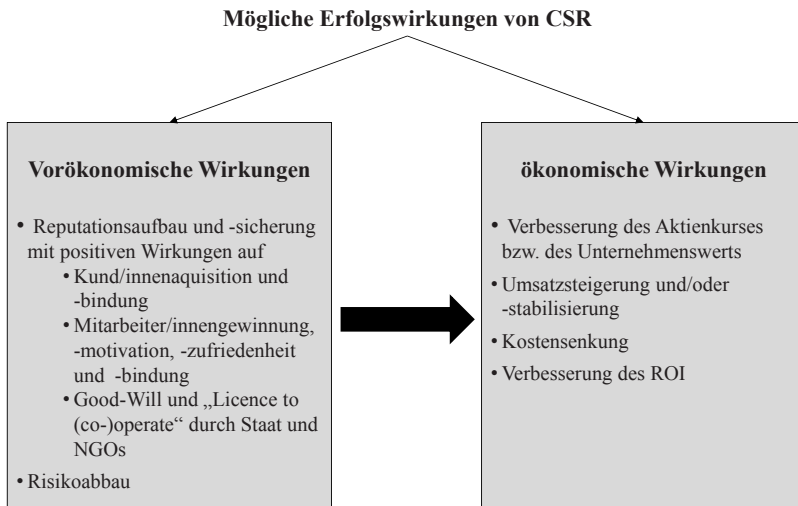


Abbildung 15: Der Business Case für CSR (Hansen/Schrader 2005, 384)

Mögliche ökonomische Wirkungen von CSR (vgl. Abbildung 15) wurden in der Literatur intensiv untersucht (siehe bspw. de Bakker et al. 2005; Schaltegger/Synnestvedt 2002). Nach Schaltegger und Synnestvedt (2002) liegt der Fokus zumeist auf der möglichen Verbesserung des Aktienkurses bzw. des Unternehmenswerts. Umsatzsteigerungen bzw. -stabilisierungen als weitere mögliche ökonomische Wirkungen von CSR konnten bislang nur in wenigen Studien nachgewiesen werden (Hansen/Schrader 2005, 384; Mohr et al. 2001). Ein Beispiel für die Kostensenkung mittels CSR (Griffin/Mahon 1997) wäre die Einführung eines Umweltmanagementsystems, dies führt in der Regel zu reduziertem Material- und Energieeinsatz (Hansen/Schrader 2005, 384; Freimann/Walther 2002). Betrachtet man Kosten- und Erlösseite gemeinsam, ergibt sich ein möglicher positiver Einfluss auf die ökonomische Effizienz bzw. den Return on Investment (Hansen/Schrader 2005, 384; Aigner et al. 2003).

Kurucz et al. (2008) entwickeln ebenfalls, ähnlich wie Hansen und Schrader (2005), ein Bezugssystem, um aufzuzeigen, in welchen Bereichen von Unternehmen mittels CSR Wert generiert werden kann. Die vier Bereiche sind Reduktion von Kosten und Risiko, Wettbewerbsvorteile, Reputation und Wertgenerierung durch Synergien (vgl. Tabelle 3). Wertgenerierung durch Synergien bedeutet, dass CSR zu einer Win-Win-Win-Situation für mehrere Bezugsgruppen (Kurucz et al. 2008, 92) führt. Carroll und Shabana (2010, 100) zitieren in diesem Zusammenhang Drucker (1984, 62), der meint: „*the proper 'social responsibility' of business is to ... turn a social problem into economic opportunity*“

Corporate Social Responsibility im Handel
Diskussion und empirische Evidenz des alternativen
Betriebstyps Sozialmarkt
Lienbacher, E.
2013, XXVIII, 304 S. 90 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-02939-5