

2 Konzeptionelle Grundlagen

2.1 Grundlagen einer wertorientierten CSR-Strategie

2.1.1 Historische Entwicklung und Definition von CSR

Der Begriff CSR stammt aus dem angloamerikanischen und wird seit mehreren Jahrzehnten als Konzept zur „gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen“² diskutiert und praktiziert.³ Ein einheitlich akzeptiertes Verständnis hat sich bislang nicht durchgesetzt. Vielmehr ist die theoretische Auseinandersetzung mit CSR auf internationaler Ebene von großer Vielfalt und Heterogenität geprägt. Entsprechend vielfältig sind die unternehmerischen Aktivitäten, die mit dem Konzept gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme in Verbindung gebracht werden,⁴ angefangen bei flexiblen Arbeitszeiten für Eltern über ökologische Produktionsverfahren bis hin zu Spenden für gemeinnützige Projekte. Dennoch ermöglicht ein Blick auf Meilensteine in der Entwicklung von Theorie und Praxis des CSR-Konzepts, inhaltliche Elemente von CSR zu konstatieren.⁵

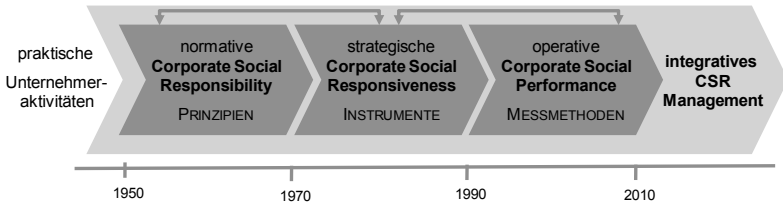
² Der Begriff CSR wird häufig irreführend mit „sozialer“ Verantwortung von Unternehmen übersetzt. Vgl. Kirchhoff (2006), S. 17. In Bezug auf die verschiedenen inhaltlichen Aspekte von CSR erscheint die Übersetzung „gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“ treffender. Vgl. Steinert/Klein (2002), S. 2-3; Glombitza (2005), S. 26.

³ Vgl. Bassen et al. (2005), S. 231.

⁴ Vgl. Lin-Hi (2008), S. 49.

⁵ Vgl. Schwerk (2007), S. 19.

Abbildung 2.1 Entwicklungsstufen des CSR-Konzeptes in den USA.
(Eigene Darstellung in Anlehnung an Loew et al. (2004), S. 23.)



Erste praktische Formen von CSR zeigten sich bereits Ende des 19. Jahrhunderts in Folge der Industrialisierung. Unternehmerpersönlichkeiten wie Henry Ford oder Alfred Krupp setzten sich auf freiwilliger Basis aktiv für ihr unternehmerisches Umfeld ein, indem sie z.B. Gesundheitsprogramme für Mitarbeiter aufsetzten oder Wohnungen für Arbeitskräfte bereitstellten.⁶ Die wissenschaftliche Forschung zu gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme wurde in den USA im zweiten Viertel des 20. Jahrhunderts angestoßen.⁷ Hierbei erschien konkret der Begriff CSR zum ersten Mal in der Publikation „Social Responsibilities of the Businessmen“ von BOWEN (1953).⁸ BOWEN postuliert, dass der Unternehmer in der Verantwortung stehe, über ökonomische Ziele hinaus sein Handeln an den Interessen und Werten einer Gesellschaft auszurichten.⁹ Ausgehend von dieser Idee wurden - bis heute - Modelle einer **normativen CSR**, d.h. einer aus philosophischen Prinzipien und moralischen Werten abgeleiteten CSR, erarbeitet.¹⁰ Dabei ist festzustellen, dass aktiver Einsatz für die Gesellschaft insbesondere in den Anfängen einseitig als ethische Verpflichtung des Unternehmers bzw. des Managers deklariert wurde. Ab 1960 rückte zu-

⁶ Vgl. Tropp (2011), S. 482.

⁷ Vgl. Freeman/Hasnaoui (2010), S. 420.

⁸ Vgl. Carroll (1999), S. 269.

⁹ Vgl. Bowen (1953), S. 6. Laut einer Studie des Fortune Magazins aus dem Jahr 1946 teilten diese Ansicht bereits damals 93,5 Prozent der Geschäftsleute. Vgl. Carroll (1999), S. 270.

¹⁰ Vgl. Jamali (2008), S. 216.

nehmend das Unternehmen selbst als potentieller Träger gesellschaftlicher Verantwortung sowie betriebswirtschaftliche Nutzenerwägungen in den Mittelpunkt der Argumentation.¹¹ Durch diese betrieblich orientierte Erweiterung bildete sich neben dem ethischen Imperativ das Verständnis einer freiwilligen, ökonomisch motivierten, d.h. einer auf künftigen unternehmerischen Erfolgserwartungen basierenden CSR.¹² Infolgedessen bewegten sich seit 1970 viele Autoren weg von dem rein normativen Anspruch hin zu strategischen Implikationen einer aktiv-umsetzbaren instrumentellen CSR (**Corporate Social Responsiveness**).¹³ Ziel waren Handlungsempfehlungen, anhand derer das Unternehmen die Beziehungen zu seinem gesamten Umfeld zum einen aktiv und zum anderen unter Berücksichtigung sowohl gesellschaftlicher als auch ökonomischer Interessen gestalten sollte.¹⁴ Um dies zu erfüllen, bedarf es neben unternehmerischen Planungsprozessen auch sinnvoller Methoden, welche die Wirkung verantwortungsbewusster unternehmerischer Handlungen erfassen. Ausgehend von dieser Notwendigkeit untersucht die **operative Corporate Social Performance** Bewertungsmöglichkeiten von CSR.¹⁵ Insgesamt ist daher seit 1990 in der CSR-Forschung ein Trend zur Operationalisierung festzustellen, um CSR für das Management planungs-, steuerungs- und kontrollfähig zu machen.

In Kontinentaleuropa ist das CSR-Konzept erst seit Beginn des 21. Jahrhunderts Thema wissenschaftlicher Diskussionen und damit relativ jung. Basierend auf der angloamerikanischen Vorarbeit wird ein integratives Verständnis von CSR zugrunde gelegt, das die ethisch-normative und die ökonomisch-instrumentelle Perspektive verbindet.¹⁶ Weit verbreitet ist das

¹¹ Vgl. Loew et al. (2004), S. 19. Beispielsweise weist Davis (1960) in seiner Publikation „Can Business Afford to Ignore Social Responsibility“ darauf hin, dass gesellschaftliche Verantwortungsübernahme dem Unternehmen die Möglichkeit biete, langfristig Gewinne zu erwirtschaften. Vgl. Davis (1960), S. 70.

¹² Vgl. Pommering (2005), S. 16.

¹³ Vgl. Cochran (2007), S. 450.

¹⁴ Vgl. Waddock (2004), S. 9. Im Zusammenhang mit der Erarbeitung einer strategischen CSR-Konzeption entwickeln sich weitere instrumentelle Theorien wie z.B. Corporate Citizenship oder der Stakeholder-Ansatz. Vgl. Loew et al. (2004), S. 19.

¹⁵ Vgl. Wood (1991), S. 693.

¹⁶ Vgl. Schneidewind (2010), S. 93.

Verständnis der Europäischen Kommission, die CSR als Konzept beschreibt, „das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern¹⁷ zu integrieren.“¹⁸

Das CSR-Konzept erweitert zusammengefasst den primären Unternehmenszweck, ökonomische Gewinne zu erwirtschaften, um den Anspruch, zum gesellschaftlichen Wohlergehen beizutragen.¹⁹ Es versteht sich als Strategie, die darauf ausgerichtet ist, die Interessen insbesondere gesellschaftlicher Anspruchsgruppen bei allen unternehmerischen Entscheidungen und Aktivitäten innerhalb und außerhalb des Kerngeschäfts freiwillig zu berücksichtigen.²⁰ Damit erweitert es den Tätigkeitsbereich des Unternehmens unter anderem um die Aufgabe, sich an der Lösung sozialer und ökologischer Probleme zu beteiligen.²¹ Die inhaltliche Konkretisierung dessen, was aktuelle gesellschaftliche Problemlagen darstellen, erfolgt vornehmlich über die gesellschaftlichen Anspruchsgruppen.²² Ziel ist, durch ein werte- und normengeleitetes Handeln eine nachhaltige Entwicklung der Gesellschaft und des Unternehmenserfolges zugleich zu fördern („**Win-win-Situation**“²³).²⁴

¹⁷ Deutsch: Anspruchsgruppen.

¹⁸ Europäische Kommission (2001), S. 7-8.

¹⁹ Vgl. Bassen et al. (2005), S. 232.

²⁰ Vgl. Nationales CSR-Forum (2009), S. 1.

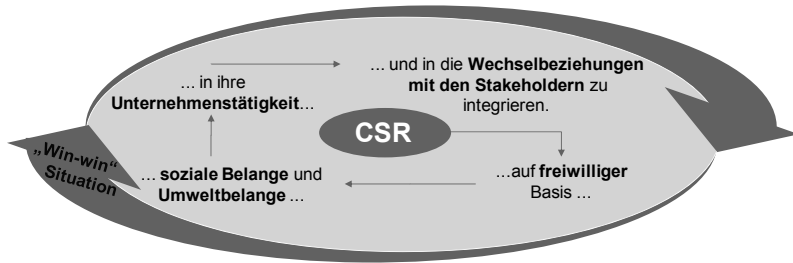
²¹ Vgl. Polterauer (2008), S. 152.

²² Vgl. Wieland (2003), S. 17.

²³ In diesem Zusammenhang bezeichnet eine „Win-win-Situation“ den wechselseitigen Vorteil aus den unternehmerischen Aktivitäten für das Unternehmen einerseits und für sein gesamtgesellschaftliches Umfeld andererseits. Vgl. Nährlich (2008), S. 27.

²⁴ Vgl. Schwerk (2007), S. 18.

Abbildung 2.2 Das CSR-Konzept. (Eigene Darstellung.)



2.1.2 Verwandte Konzepte verantwortungsbewusster Unternehmensführung

Ein ganzheitliches Verständnis von CSR bedarf der Auseinandersetzung mit verwandten Konzepten. Die am häufigsten im Zusammenhang mit unternehmerischer Verantwortung bzw. fälschlicherweise als Synonym zueinander verwendeten Konzepte sind **Corporate Sustainability Management**²⁵ (CSM), **Corporate Citizenship**²⁶ (CC) und **Corporate Governance**²⁷ (CG). Dennoch lassen sich grundlegende Charakteristika und Ziele von CSM, CC und CG erfassen und entsprechend Gemeinsamkeiten sowie Überlappungsbereiche mit CSR herausarbeiten.²⁸

²⁵ Deutsch: unternehmerisches Nachhaltigkeitsmanagement. Vgl. Schaltegger/Müller (2007), S. 18.

²⁶ Deutsch: unternehmerisches Bürgerengagement. Vgl. Habisch (2003), S. 8.

²⁷ Eine wörtliche Übersetzung von CG ist nur eingeschränkt möglich. Vertreten sind Begriffe wie „Unternehmensherrschaft“, „-verfassung“ oder „-führung“. Vgl. Wartenberg (2001), S. 2239.

²⁸ Vgl. Bassen et al. (2005), S. 234.

CSM ist direkt auf das **Leitbild der nachhaltigen Entwicklung**²⁹ hin ausgerichtet. Basierend auf dem Drei-Säulen Konzept³⁰ setzt eine nachhaltige Entwicklung voraus, dass der ökonomische Erfolg, die soziale Gerechtigkeit sowie die ökologische Verträglichkeit im Einklang zueinander stehen.³¹ CSM bezweckt damit die zielorientierte Koordination und gleichrangige Berücksichtigung ökonomischer, ökologischer und sozialer Effekte unternehmerischer Handlungen. Hierzu integriert es soziale, ökonomische und ökologische Ziele im ausgewogenen Verhältnis in die Prozesse und Strukturen des bestehenden Managementsystems der Unternehmung.³² Inhaltlich gesehen steht CSM in enger Verbindung zu CSR. Da sich die beiden Konzepte praktisch kaum mehr unterscheiden, sind lediglich individuelle Schwerpunkte und Intentionen festzustellen:³³ Während CSM die ökonomische, ökologische und soziale Dimension gleichgewichtig berücksichtigt, zielt CSR darauf ab, unternehmerische und gesellschaftliche Interessen, die sich in sozialen, ökologischen und ökonomischen Ansprüchen und Wertvorstellungen widerspiegeln, ausgewogen zu erfüllen. Insofern erfährt insbesondere der ökologische Aspekt in dem Konzept von CSM eine stärkere Beachtung als in dem Konzept von CSR, da hier umweltbezogene Themen lediglich einen Teilaspekt gesellschaftlicher Ansprüche darstellen.³⁴ Ferner erfolgt die inhaltliche Konkretisierung von CSR stärker im Dialog mit den unternehmerischen und gesellschaftlichen Interessengruppen.³⁵ Im Gegensatz dazu betrachtet CSM die durchaus konfliktären Wechselbeziehungen zwischen ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekten sowie deren optimaler Ausgleich einseitig aus der Unternehmensperspektive. Hierzu orientiert es sich weniger an den Bedürfnissen der Gesellschaft, sondern formuliert, ausgerichtet auf das Ziel der nachhal-

²⁹ Das Leitbild der „Nachhaltigen Entwicklung“ ist durch den Bericht der Brundtland-Kommission von 1987 geprägt worden. Demnach fordert eine nachhaltige Entwicklung die Bedürfnisbefriedigung der heutigen Generation, ohne die Fähigkeit der Bedürfnisbefriedigung aller künftigen Generationen zu belasten. Vgl. Hauff (1987), S. 46.

³⁰ Englisch: „Tripple Bottom Line“. Vgl. Crane/Matten (2004), S. 24-25.

³¹ Vgl. Bassen et al. (2005), S. 232.

³² Vgl. Schaltegger/Müller (2007), S. 18.

³³ Vgl. Schäfer et al. (2008), S. 53.

³⁴ Vgl. Dubielzig (2009), S. 27.

³⁵ Vgl. Schäfer (2009), S. 65.

tigen Entwicklung, neue wirtschaftliche und politische Strukturen.³⁶ Entsprechend erweitert CSM die Dimension gesellschaftlicher Verantwortung auf zukünftige Generationen aus.³⁷

Das Konzept des CC versteht das Unternehmen als „Bürger“³⁸ und beschreibt die daraus resultierenden Pflichten und Rechte.³⁹ Demnach hat sich das Unternehmen mit seinen vielfältigen Ressourcen und Kompetenzen (wie z.B. Zeit, Know-how und Logistik)⁴⁰ für das Gemeinwohl einzusetzen und aktiv an der Lösung sozialer Probleme zu beteiligen.⁴¹ Nach dem grundlegenden eng gefassten Verständnis⁴² umfasst CC jenes unternehmerische Engagement, das zum einen über das Grundgeschäft hinausgeht und zum anderen auf das übergeordnete Unternehmensziel der Gewinnmaximierung hin strategisch ausgerichtet ist.⁴³ Typische Formen von CC sind *Corporate Giving*⁴⁴, *Corporate Foundation*⁴⁵ sowie *Corporate Volunteering*.⁴⁶ CSR wird im Vergleich zum ursprünglichen CC-Ansatz übergreifen-

³⁶ Vgl. Schaltegger/Müller (2007), S. 27.

³⁷ Vgl. Bassen et al. (2005), S. 234.

³⁸ Vgl. Blanke/Lang (2010), S. 243.

³⁹ Vgl. Habisch (2003), S. 58; Curbach (2009), S. 23; Schneidewind (2010), S. 93.

⁴⁰ Vgl. Blanke/Lang (2010), S. 245.

⁴¹ Vgl. Westebbe/Logan (1995), S. 13; Mutz/Korfmacher (2003), S. 51; Curbach (2009), S. 20; Hardtke (2010), S. 19.

⁴² Vgl. zu einem derartigen engen CC-Verständnis z.B. Westebbe/Logan (1995), S. 13; Europäische Kommission (2001), S. 28; Mutz/Korfmacher (2003), S. 51; Loew et al. (2004), S. 54; Schaltegger/Müller (2007), S. 18; Hardtke (2010), S. 19; Schneidewind (2010), S. 93. Ferner werden in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung um CC zwei über dieses grundlegende Verständnis hinausgehende Ansätze diskutiert. Zum einen CC als Konzept zur Übernahme ordnungspolitischer Verantwortung, vgl. z.B. Marsden (2000), S. 23; Habisch (2003), S. 58; Schneidewind (2010), S. 93. Zum anderen CC als integrativer Bestandteil der Geschäftsstrategie, vgl. z.B. McIntosh et al. (2003), S. 16; Crane/Matten (2004), S. 67; Waddock (2004), S. 9-10; Beschoner (2005), S. 42; Braun/Backhaus-Maul (2010), S. 57; Schwark (2010), S. 175. Eine klare Abgrenzung zu CSR ist nach diesen umfassenderen Ansätzen nicht mehr möglich. Denkbar wäre eine Gleichsetzung zu CSR, wie z.B. Carroll (1998), S. 1-2, bzw. eine Unterordnung von CSR, wie z.B. Crane et al. (2010), S. 70.

⁴³ Dresewski (2004), S. 42.

⁴⁴ Deutsch: Spendenwesen.

⁴⁵ Deutsch: Stiftungswesen.

⁴⁶ Vgl. Mutz/Korfmacher (2003), S. 2.

der und umfassender verstanden.⁴⁷ Argumente hierfür sind zum einen, dass CSR sich nicht wie CC auf die aktive Gestaltung der Beziehung zum Gemeinwesen beschränkt, sondern jegliche Wechselwirkungen zwischen Unternehmen und seinem gesellschaftlichem Umfeld berücksichtigt. Zum anderen erfordert CSR eine unternehmensindividuelle strategische Ausrichtung, d.h. neben gemeinwohlorientiertem Engagement außerhalb des Kerngeschäfts wird ein verantwortungsbewusstes und wertegeleitetes Handeln entlang der Wertschöpfungskette gefordert.⁴⁸ Folglich kann CC als der Teilbereich von CSR verstanden werden, der insbesondere praktische Implikationen für die Befriedigung der Interessen des lokalen Gemeinwesens bereitstellt.⁴⁹

Kernelement von CG ist die Gestaltung nachhaltiger Unternehmensführungs- und Kontrollstrukturen,⁵⁰ um die Berücksichtigung der Interessen aller Anspruchsgruppen⁵¹ und damit eine nachhaltige Unternehmensperformance sicherzustellen.⁵² Hierzu setzt sich CG speziell mit der Organisation der Führungsebenen, der Verteilung von Entscheidungsrechten sowie der Formulierung von Verhaltenspflichten für die Leitungsorgane auseinander.⁵³ Es erarbeitet Anreiz- und Kontrollsysteme wie z.B. Modelle zur Managementvergütung, die das Verhalten und die Entscheidungen der Unternehmensleitung im Sinne aller auf eine nachhaltige Entwicklung hin steuern sollen.⁵⁴ Nach diesem weiten Verständnis von CG hat es mit CSR eine gemeinsame Zielsetzung: die Berücksichtigung der Interessen aller Anspruchsgruppen. Der wesentliche Unterschied liegt in den Gestaltungsfeldern der beiden Konzepte. Während sich CG vornehmlich auf die Gestaltung der Führungs- und Kontrollstrukturen beschränkt, ist CSR be-

⁴⁷ Vgl. Loew et al. (2004), S. 50; Ulshöfer (2009), S. 33-34; Schneidewind (2010), S. 94.

⁴⁸ Vgl. Bassen et al. (2005), S. 234.

⁴⁹ Vgl. Hardtke (2010), S. 19.

⁵⁰ Vgl. Wöhe/Döring (2010), S. 68.

⁵¹ Vgl. Schwerk (2010), S. 191. Im Gegensatz zu dieser weit gefassten, d.h. auf alle Anspruchsgruppen bezogenen, kontinentaleuropäischen Sichtweise von CG beschränkt sich das Verständnis von CG im angelsächsischen Raum auf das Beziehungsgeflecht zwischen Unternehmensleitung und Eigenkapitalgebern. Vgl. Mason et al. (2008), S. 2.

⁵² Vgl. Schwerk (2010), S. 191.

⁵³ Vgl. Schwerk (2007), S. 1.

⁵⁴ Vgl. Küpper (2008), S. 51-52.

strebt, bei der Gestaltung sämtlicher Prozesse und Strukturen die Interessen der Anspruchsgruppen zu berücksichtigen.⁵⁵ Zusammengefasst schafft eine „gute CG“⁵⁶ den konzeptionellen Rahmen für einen „transparenten und glaubwürdigen Dialog zwischen Unternehmen und seinen Stakeholdern“.⁵⁷

Die differenzierte Analyse von CSR, CSM, CC und CG zeigt, dass diese theoretisch zusammenhängen und insbesondere praktische Überschneidungen existieren.⁵⁸ Dabei kann CSR insgesamt als übergeordnetes, strategisches Konzept zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung verstanden werden.⁵⁹ Es setzt direkt an den Interessen der Gesellschaft an und berücksichtigt diese in Wechselwirkung mit den unternehmerischen Interessen innerhalb und außerhalb der Geschäftstätigkeit.⁶⁰

⁵⁵ Vgl. Bassen et al. (2005), S. 234.

⁵⁶ „Gute CG“ beschreibt einen integrativen Ansatz von CG und CSR. Demnach sind die Anreiz- und Kontrollsysteme so zu gestalten, dass eine ökologische, ökonomische und soziale Unternehmensperformance im Sinne aller Stakeholder gewährleistet wird. Vgl. Schwerk (2010), S. 191-193.

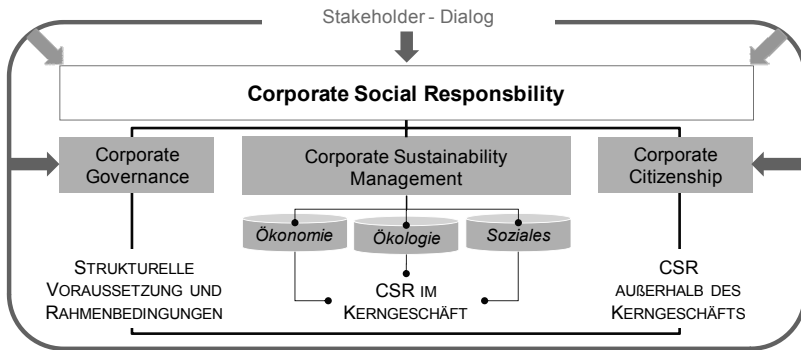
⁵⁷ Vgl. Hardtke (2010), S. 21.

⁵⁸ Vgl. Braun/Backhaus-Maul (2010), S. 59.

⁵⁹ Vgl. Bassen et al. (2005), S. 235.

⁶⁰ Vgl. Porter/Kramer (2007), S. 30-31; Friesl (2008), S. 160.

Abbildung 2.3 Konzepte verantwortungsbewusster Unternehmensführung. (Eigene Darstellung in Anlehnung an Bassen et al. (2005), S. 235.)



2.1.3 Ebenen der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen

CSR versteht sich als unternehmerisches Konzept zur *freiwilligen* Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung.⁶¹ Dabei bezeichnet der Ausdruck „Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung“ allgemein die Bereitschaft des Unternehmens, für die Folgen seines Handelns einzustehen.⁶² Die für CSR wesentliche ergänzende Bedingung „freiwillig“ impliziert, dass es zusätzlicher Handlungsspielräume bedarf, in deren Rahmen verantwortliches Handeln realisiert werden kann.⁶³ Unter marktwirtschaftlichen Wettbewerbsbedingungen einerseits und angesichts begrenzter Ressourcen andererseits haben Unternehmen jedoch nur beschränkt Handlungsfreiheiten und Kapazitäten. Folglich gilt zu klären, wofür ein Unternehmen überhaupt freiwillig Verantwortung zum Wohle der Gesellschaft übernehmen *kann*. Hiervon ist

⁶¹ Vgl. Europäische Kommission (2001), S. 7.

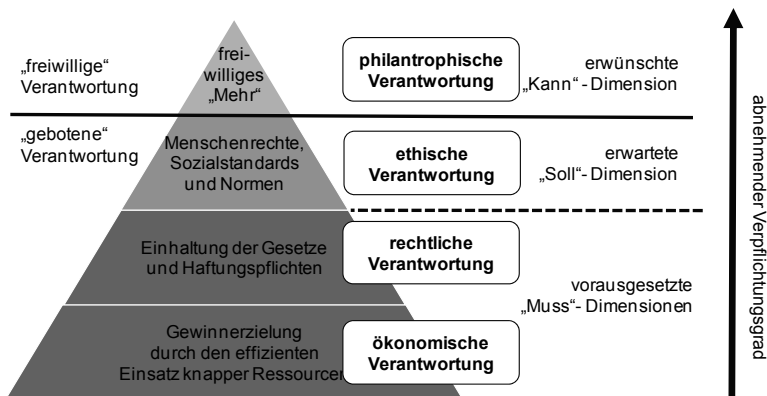
⁶² Vgl. Hansen/Schrader (2005), S. 375.

⁶³ Vgl. Mayerhofer et al. (2008), S. 7; Suchanek/Lin-Hi (2008), S. 74.

abzugrenzen, wofür Verantwortung zwingend übernommen werden *muss* oder aus ethischen Gründen übernommen werden *soll*.⁶⁴

Für eine differenzierte Analyse gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen eignet sich die von CAROLL entwickelte Verantwortungspyramide. Dabei werden grundsätzlich vier Dimensionen gesellschaftlicher Verantwortung unterschieden und entsprechend ihrem Verpflichtungsgrades hierarchisch in einer „Muss“- „Kann“- und „Soll“-Dimension⁶⁵ angeordnet.⁶⁶

Abbildung 2.4 Ebenen der Unternehmensverantwortung nach CARROLL. (Eigene Darstellung in Anlehnung an Kleinfeld/Henze (2010), S. 50.)



⁶⁴ Vgl. Kleinfeld/Henze (2010), S. 49-51.

⁶⁵ Vgl. Leisinger/Ruh (2004), S. 112.

⁶⁶ Vgl. Kleinfeld/Henze (2010), S. 49. Die Systematisierung nach CARROLL stellt eine allgemeine, weitumfassende Gliederung der Ebenen der gesellschaftlichen Verantwortung dar. Problematisch ist, dass er die einzelnen Ebenen der Verantwortung losgelöst voneinander analysiert. Er vernachlässigt die Interdependenzen zwischen den Ebenen der gesellschaftlichen Verantwortung, die für ein umfassendes Verständnis von CSR notwendig sind. Vgl. Schaltegger/Müller (2007), S. 21.

Primär ist zwischen **gebotener** und **freiwilliger Verantwortung** zu unterscheiden, wobei die gebotene Verantwortung die ökonomische, rechtliche und ethische Ebene der Verantwortungspyramide umfasst, die freiwillige Verantwortung hingegen faktisch nur die Spitze der Verantwortungspyramide, die philanthropische Verantwortung, betrifft.⁶⁷

Die in ökonomischer, rechtlicher und ethischer Hinsicht gebotenen Ebenen der gesellschaftlichen Verantwortungsübernahme sind sog. „geschuldete“ Verantwortlichkeiten. Deren Wahrnehmung ist das Unternehmen gegenüber sich selbst zur eigenen Existenzsicherung im System der Marktwirtschaft und gegenüber Dritten aus ethischen Gründen der Gerechtigkeit oder Rechtsmoral schuldig sowie folglich auch rechenschaftspflichtig.⁶⁸

Die **ökonomische Verantwortung** bezieht sich auf den primären Unternehmenszweck, nämlich den effizienten Einsatz knapper Ressourcen zur Gewinnerzielung.⁶⁹ Die folgende **rechtliche Verantwortung** umfasst im Wesentlichen die Einhaltung von Gesetzen und Haftungspflichten.⁷⁰ Dabei haben sowohl die ökonomische als auch die rechtliche Verantwortung einen für die unternehmerische Existenzsicherung innerhalb des marktwirtschaftlichen Systems voraussetzenden Charakter,⁷¹ d.h. ein Unternehmen *muss* gewinnorientiert und gesetzeskonform wirtschaften, damit es unter den marktwirtschaftlichen Restriktionen wie Wettbewerbsdruck, Zeit- und Budgetbeschränkungen und den gesetzlichen Vorgaben wie

⁶⁷ Vgl. Kleinfeld/Henze (2010), S. 65.

⁶⁸ Vgl. Höffe (2010), S. 38-39.

⁶⁹ Die Gleichsetzung von gesellschaftlicher Verantwortung mit der ökonomischen Verantwortung im Sinne einer strengen einseitigen Gewinnorientierung entspricht der Auffassung des Nobelpreisträgers M. FRIEDMAN. Dessen These „The social responsibility of business is to increase its profits.“ (Friedman (1970), S. 33) basiert auf der Annahme, dass eindeutig festgelegte private Verfügungsrechte sowie funktionierende Märkte die beste Möglichkeit bieten, gesellschaftliche und wirtschaftliche Probleme zu lösen. Die einseitige Ausrichtung auf die Gewinnerzielung biete jedem wirtschaftlichen Akteur ausreichend Anreiz, seine Ressourcen effizient und verantwortungsbewusst einzusetzen. Diese Sichtweise ist in vielerlei Hinsicht überzeugend und sinnvoll. Allerdings bleiben die Möglichkeiten von Unternehmen, gegebene Handlungsspielräume zu Lasten Dritter zu missbrauchen, in dem Ansatz von Friedman unberücksichtigt. Vgl. Suchanek/Lin-Hi (2008), S. 88-90.

⁷⁰ Vgl. Carroll (1991), S. 40-41.

⁷¹ Vgl. Carroll/Buchholtz (2008), S. 44.

unternehmerische Rechenschaftspflichten bestehen kann. Vernachlässigt das Unternehmen diese beiden Dimensionen, verliert es seine Wettbewerbsfähigkeit und wird aus dem Markt gedrängt.⁷²

Die **ethische Verantwortung** als dritte Komponente geschuldeter Verantwortung umfasst jene Zuständigkeiten, die unter ethischen Aspekten seitens der Gesellschaft „erwartet“ werden⁷³ und entsprechend vom Unternehmen wahrgenommen werden *sollen*.⁷⁴ Von einem gesellschaftlich verantwortungsbewussten Unternehmen wird erwartet, dass es sich über das gesetzlich geforderte Minimum hinaus für soziale und ökologische Problemfelder engagiert und sich nach Maßgabe ethischer Prinzipien verhält.⁷⁵ Wird auf die Übernahme ethischer Verantwortung verzichtet, drohen soziale Sanktionen z.B. in Form von Konsumentenboykott oder Mitarbeiterkündigungen. Das Unternehmen würde auf lange Sicht seine Akzeptanz in der Gesellschaft, die sogenannte „Licence to Operate“⁷⁶, und damit seine Glaubwürdigkeit verlieren.⁷⁷

Die freiwillige **philanthropische Verantwortung** basiert weder auf moralischer Verpflichtung noch auf legitimierten Ansprüchen und *kann* folglich vom Unternehmen nach eigenem Ermessen wahrgenommen werden.⁷⁸ Sie versteht sich im Sinne einer Tugendmoral als freiwilliges, über die Erwartungen der Gesellschaft hinausgehendes „wünschenswertes Mehr“.⁷⁹ Dabei handelt es sich insbesondere um die Übernahme gesellschaftlicher „Mit“-Verantwortung, die sog. „Kür“ gesellschaftlicher Verantwortung.⁸⁰ Jenseits des Kerngeschäfts leisten Unternehmen Wohltätigkeiten beispielsweise in Form von Geldspenden oder Freistellungen von Mitarbeitern für gemeinnützige Zwecke. Im System der Marktwirtschaft eröffnen sich vor allem

⁷² Vgl. Suchanek/Lin-Hi (2010), S. 8-9.

⁷³ Vgl. Carroll (1991), S. 41.

⁷⁴ Vgl. Leisinger/Ruh (2004), S. 112-113.

⁷⁵ Vgl. Kleinfeld/Henze (2010), S. 66. Grundsätzlicher Referenzrahmen zur Wahrnehmung ethischer Verantwortung bietet auf globaler Ebene der Global Compact der Vereinten Nationen sowie die internationale Leitfadens-Norm ISO 26000. Einige Unternehmen verpflichten sich selbst auf Standards, die im Rahmen eines Verhaltenskodex formuliert werden.

⁷⁶ Deutsch: gesellschaftliche Betriebslizenz. Vgl. Maaß (2009), S. 13.

⁷⁷ Vgl. Heidbrink/Hirsch (2008), S. 72.

⁷⁸ Vgl. Carroll (1979), S. 499.

⁷⁹ Vgl. Höffe (2010), S. 38.

⁸⁰ Vgl. Hoffjan/Weber (2007), S. 36.

hier dem Unternehmen Möglichkeiten, Differenzierungspotentiale zu nutzen und damit Wettbewerbsvorteile zu schaffen.⁸¹

Das Konzept von **CSR** betrachtet die vier beschriebenen Dimensionen gesellschaftlicher Verantwortung nicht unabhängig voneinander. Vielmehr berücksichtigt es die Wechselwirkungen untereinander.⁸² Es verknüpft die freiwillige und die im marktwirtschaftlichen System gebotene Verantwortung derart, dass die beiden sich nicht ausschließen, sondern einander ergänzen und langfristig „füreinander fruchtbar“ machen.⁸³ Das Ziel von CSR besteht folglich darin, die Ausrichtung auf das gesellschaftlich Erwünschte mit dem unternehmerischen Eigeninteresse – dem Gewinnstreben – in Einklang zu bringen.⁸⁴ Es muss für die Gesellschaft und das Unternehmen zugleich wertvoll sein.⁸⁵ Infolgedessen kann CSR aus Unternehmenssicht als eine Investition in vertrauensschaffende Werte wie Glaubwürdigkeit, Fairness und Zuverlässigkeit verstanden werden.⁸⁶ Diese tragen dazu bei, dass sich die „Bedingungen der gesellschaftlichen Zusammenarbeit“ von Unternehmen mit seinem Umfeld „zum wechselseitigen Vorteil“ verbessern.⁸⁷

Freiwillige gesellschaftliche Verantwortung im Sinne von CSR impliziert insofern die unternehmerische Bereitschaft, die Rahmenbedingungen ihrer Geschäftstätigkeit derart mitzugestalten, dass in Verbindung mit dem Kerngeschäft gesellschaftliche Problemfelder gelöst und gleichzeitig betriebswirtschaftlicher Erfolg realisiert werden können.⁸⁸ Insofern besteht das Ziel von CSR darin, strategische Partnerschaften zwischen dem Unternehmen und den Akteuren des marktlichen und wirtschaftlichen Umfeldes aufzubauen.⁸⁹ Auf diese Weise eröffnen sich für Unternehmen und Gesellschaft neue Handlungsbedingungen, ihre Bedürfnisse und Interessen zu kommunizieren und in Kooperation zufriedenzustellen.⁹⁰

⁸¹ Vgl. Geva (2008), S. 22-23.

⁸² Vgl. Schaltegger/Müller (2007), S. 20-21.

⁸³ Vgl. Suchanek/Lin-Hi (2010), S. 8.

⁸⁴ Vgl. Hoffmann/Maaß (2008), S. 10.

⁸⁵ Vgl. Braun (2010), S. 108.

⁸⁶ Vgl. Husted/Salazar (2006), S. 81; Hoffmann/Maaß (2008), S. 7.

⁸⁷ Vgl. Suchanek (2001), S. 108.

⁸⁸ Vgl. Polteraue (2008), S. 152.

⁸⁹ Vgl. Braun (2010), S. 108-109.

⁹⁰ Vgl. Lin-Hi (2008), S. 54-55.

Social-Responsive Balanced Scorecard

Wie Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung in
Kennzahlen umsetzen

Neßler, C.; Fischer, M.-T.

2013, XIV, 118 S., Softcover

ISBN: 978-3-8349-4424-5