

Kapitel 2: Ausgewählte Bereiche der CSR-Forschung

In diesem Kapitel werden einige ausgewählte Bereiche der CSR-Forschung vorgestellt. Neben einer Begriffserklärung von CSR und einer Erläuterung der verschiedenen Handlungsfelder und CSR-Themen wird die zunehmende Bedeutung freiwilliger sozialer und ökologischer Unternehmensleistungen begründet. Schließlich wird die gesellschaftliche Verantwortung als Business Case dargestellt.

1 CSR als erklärungsbedürftiges Konzept

„The term [CSR] is a brilliant one; it means something, but not always the same thing, to everybody. To some it conveys the idea of legal responsibility or liability; to others, it means socially responsible behavior in an ethical sense; to still others, the meaning transmitted is that of ‘responsible for’, in a causal mode; many simply equate it to a charitable contribution.“

(Votaw 1973, 11)

Die wissenschaftliche Diskussion über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen hat ihren Ursprung in den USA der 50er Jahre. Howard Bowen – einer der Gründerväter von CSR – stellte bereits 1953 jene Frage, die uns noch heute beschäftigt: „What responsibilities to society may businessmen reasonably be expected to assume?“ (Bowen 1953, xi).

Doch jeder Versuch einer abschließenden Aussage darüber, was konkret unter CSR zu verstehen sei, wäre von vornherein in Frage zu stellen (Imug 2007, 7):

Da der gesellschaftliche Wertekanon einem zeitlichen Wandel unterliegt (z.B. Werther/Chandler 2005, 319f.) und CSR an die Besonderheiten von Kulturräumen, Wirtschaftsbranchen und einzelnen Unternehmen anzupassen ist, kann es ein einheitliches und allgemeingültiges CSR-Verständnis nicht geben. Der thematische Geltungsbereich von CSR und die Gewichtung der jeweiligen CSR-Themen folgen einem dynamischen und kontextabhängigen Entwicklungsprozess (vgl. auch Jones 1980, 65). Der Begriff CSR kann also nicht genau definiert werden. Er ist als weit zu fassendes und nicht vollständig zu klärendes *Konzept* anzusehen.

Das derzeit verbreitete CSR-Konzept stützt sich auf eine Definition der EU-Kommission (2002, 3), nach der CSR „den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit ihren Stakeholdern zu integrieren.“ Als Stakeholder (auch Anspruchs- oder Interessengruppen genannt) werden alle an einer Unternehmensaktivität mitwirkenden oder davon betroffenen Gruppen zusammengefasst (vgl. hierzu Kotler/Keller/Bliemel 2007, 1174). Zu nennen sind u.a. die Mitarbeiter sowie Kunden, Zulieferer und Absatzpartner, aber auch Umweltschützer und Vertreter des politischen Lebens.

Das CSR-Verständnis der EU-Kommission ist eng verknüpft mit dem Leitbild der *Nachhaltigen Entwicklung* (EU-Kommission 2002, 6): Als nachhaltig wird eine Entwicklung bezeichnet, die den Bedürfnissen aller heute lebenden Menschen entspricht, ohne die Bedürfnisbefriedigung der zukünftigen Generationen zu gefährden (WCED 1987, 43). Gefordert wird damit sowohl eine intra- als auch intergenerative Gerechtigkeit (Hansen/Schrader 2005, 375). CSR wird in diesem Kontext als „Unternehmensbeitrag zur Nachhaltigen Entwicklung“ (EU-Kommission 2002, Untertitel) gesehen. Demnach besitzen Unternehmen nicht nur Verantwortung für ökonomische Erfolge. Zur Sicherung des Lebensstandards der heutigen und zukünftigen Generationen müssen sie Verantwortung auch für soziale Gerechtigkeit und ökologische Verträglichkeit übernehmen.

Dabei gilt die *Freiwilligkeit* als Grundprinzip (Trautner 2012, 751): Die Freiheit eigene Schwerpunkte zu wählen, verschafft Unternehmen Handlungsspielräume (vgl. hierzu Küpper/Picot 1999, 132f.), erfordert aber auch Eigeninitiative (Ortwein 2008, 3) und das Bekenntnis, soziale und ökologische Belange „beyond legal requirements“ in die unternehmerischen Entscheidungen einzubeziehen (EU-Kommission 2011, 7).

2 Handlungsfelder und CSR-Themen

In der CSR-Forschung wird weitgehend die Meinung vertreten, dass die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung zunächst das Kerngeschäft des Unternehmens betrifft (z.B. Riess 2012, 784). Beispiele sind die Anwendung von ressourcenschonenden Produktionsverfahren, die Entwicklung von umweltfreundlichen Technologien oder ein konstruktiver Umgang mit Diversity. Dabei stellt CSR eine Querschnittsaufgabe dar, denn sie bezieht sich auf alle Unternehmensbereiche – und dies entlang der gesamten Wertschöpfungskette (vgl. Abbildung 2). Im Einkauf geht es etwa darum, sicherzustellen, dass die Arbeitsbedingungen auch in weiter entfernten Produktionsstufen den ILO-Kernarbeitsnormen (z.B. ein ausreichender Arbeits- und Gesundheitsschutz) entsprechen. Ebenso sollten bei der Entwicklung von neuen Produkten Nachhaltigkeitsaspekte der Kundennutzung (z.B. der CO₂-Austoss der Automotoren) sowie der Entsorgung (z.B.: Recycling) Berücksichtigung finden.

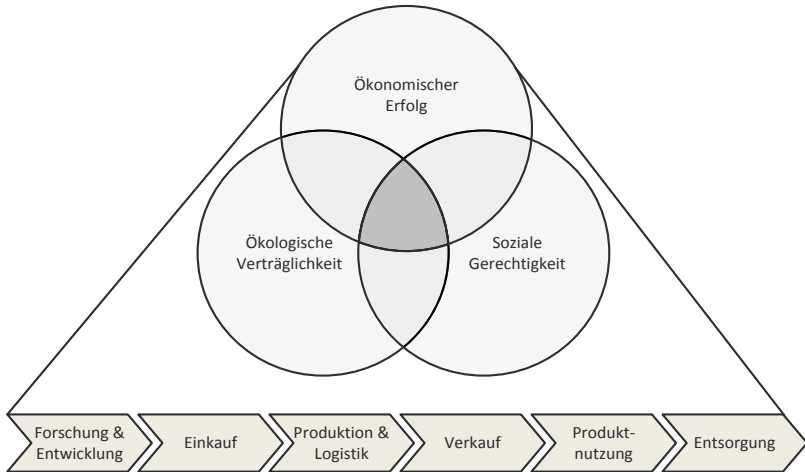


Abbildung 2: CSR entlang der Wertschöpfungskette
 Quelle: In Anlehnung an Schulz (2012, 272).

CSR betrifft aber nicht ausschließlich das Kerngeschäft. Versteht man Unternehmen als Corporate Citizens⁵, d.h. als gemeinsinnverhaftete Bürger, so wird zusätzlich eine über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehende Verantwortungsübernahme gefordert (Carroll 1991, 42 und 2004, 118). Typische Formen des bürgerschaftlichen Engagements sind Spenden- und Sponsoring-Maßnahmen (Corporate Giving), Unternehmensstiftungen (Corporate Foundations) sowie die Freistellung von Mitarbeitern für wohltätige Zwecke (Corporate Volunteering) (Blanke/Lang 2010, 249ff.). Weiterhin können Unternehmen auch ordnungspolitisch Verantwortung übernehmen (BMU 2006, 8). Hierunter fallen Maßnahmen wie das gesellschaftsorientierte Lobbying (z.B. gegen Ausländerfeindlichkeit) oder die Beteiligung an Multi-Stakeholder-Initiativen (z.B. Global Reporting Initiative, Runder Tisch Verhaltenskodizes, Extractive Industries Transparency

⁵ In der Literatur besteht Uneinigkeit in Bezug auf eine sinnvolle Differenzierung zwischen den Konzepten CSR und Corporate Citizenship (CC). Einige Autoren sehen CSR als das übergeordnete Konzept, andere verwenden die Begriffe CSR und CC als Synonyme, und wieder andere sind der Überzeugung, dass CC das umfassendere Konzept darstellt (siehe hierzu z.B. Schrader 2003, 38ff.).

Initiative). Eine Übersicht der zentralen Handlungsfelder und einige Beispiele für konkrete CSR-Themen finden sich in Abbildung 3.



Abbildung 3: Handlungsfelder und CSR-Themen

Quelle: In Anlehnung an ISO 26000 (2010, ix).

3 CSR im Zeitalter der Globalisierung

Der Normenprozess der ISO 26000 ist ein eindrucksvoller Beleg dafür, dass CSR in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen hat. In einem weltweiten Dialog mit mehr als 400 Experten aus 99 Ländern wurde binnen 6 Jahren ein Leitfaden zur Social Responsibility (SR) erstellt. Dieses im November 2010 veröffentlichte Normendokument richtet sich gleichermaßen an Organisationen des privaten, öffentlichen und gemeinnützigen Sektors. Im Kern bietet die ISO-Norm 26000 global akzeptierte Standards für die Wahrnehmung und Gestaltung gesellschaftlicher Verantwortung. Damit können sich weltweit Organisationen aller Art (Unternehmen, NGOs, Kirchen etc.) bei ihren sozialen und ökologisch

relevanten Aktivitäten an einem gemeinsamen Referenzdokument orientieren (vgl. Schmiedeknecht/Wieland 2012, 259ff.).

Vor diesem Hintergrund drängt sich der Eindruck auf, dass CSR allein ein Phänomen der letzten Jahre sei. Gesellschaftsgeschichtliche Analysen zeigen aber, dass das Prinzip, nachdem Unternehmen Verantwortung für das Gemeinwohl übernehmen, eine lange Tradition hat (z.B. Hardtke 2010, 22ff.; Klink 2008; Schwalbach/Klink 2012, 221ff.). Es lässt sich über die Tugenden des „ehrbaren Kaufmannes“ bis in die Antike zurückverfolgen. Redlichkeit, Gerechtigkeit, Integrität und Solidarität – all das sind Tugenden, die sich an ethischen Maßstäben ausrichten. So war sich der ehrbare Kaufmann seiner gesellschaftlichen Verantwortung stets bewusst (Klink 2008, 72): Reichtum wurde geschätzt, ihn zu erwerben war das heiß ersehnte Ziel, aber wirtschaftlicher Erfolg sollte niemals Selbstzweck sein, sondern seit jeher dazu dienen, Lebenswerte zu erhalten oder neue zu schaffen (Sombart 1920, 195). An dieser ethischen Grundauffassung hat sich bis heute nichts geändert. Warum also ist die Diskussion um die Verantwortung der Unternehmen in jüngerer Zeit derart entbrannt? Worin liegen die Ursachen für die gestiegene Relevanz von CSR?

Die wachsenden Forderungen nach mehr CSR resultieren vor allem aus Veränderungen im Machtgefälle zwischen Staat und Unternehmen (Schrader 2003, 71ff.): Im Zuge der fortschreitenden Globalisierung haben die Nationalstaaten zunehmend an Spielraum verloren, steuernd auf gesellschaftliche Prozesse (z.B. der zunehmende Energie- und Rohstoffbedarf einer wachsenden Weltbevölkerung) einzuwirken. Alleine sind sie schlicht zu klein, um es mit globalen wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Bedrohungen aufzunehmen (Sachs 2010, 408). Zwar versuchen sie über supranationale Institutionen wie die Vereinten Nationen, die WTO oder die EU gemeinsam Einfluss auszuüben. Doch ist auch diese Handlungsfähigkeit beschränkt. Allzu häufig scheitern die Vereinbarungen an nationalen Interessengegensätzen (z.B. das Kyoto-Protokoll) (Hansen/Schrader 2005, 377).

Auf der anderen Seite hat die Wirtschaft durch die Öffnung der Märkte und den Bedeutungsverlust der Regierungen ihre Machtposition ausgebaut. Kleine und mittlere Unternehmen, die zu global agierenden Konzernen fusionieren, können

sich über nationalstaatliche Regulierungen hinwegsetzen. Durch die Organisation von weltweiten Wertschöpfungsketten haben sie ihre Investitions- und Geschäftsaktivitäten rund um den Erdball beträchtlich verstärkt. Eine Folge davon sind steigende negative Externalitäten (Sachs 2010, 31ff.): Ob Umweltverschmutzungen oder ein Auseinanderdriften zwischen Arm und Reich – mit den sich ändernden Rahmenbedingungen wächst der Druck auf Unternehmen, im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeit freiwillig mehr Verantwortung zu übernehmen. Gerade die großen Unternehmen stellen einflussreiche Akteure bei der Bewältigung globaler Herausforderungen dar (Trautner 2012, 752). Im Minimum sollten sie dort, wo staatliche Regulierungen versagen, ihr Handeln an anerkannten Verhaltensrichtlinien (vor allem an den 10 Prinzipien des Global Compact und der ISO-Norm 26000) orientieren (zu Knyphausen-Aufseß/ Picot 2010, 399). Das Akronym CSR steht damit für ein neues Niveau unternehmerischer Verantwortung. Insbesondere die international agierenden Unternehmen sind angehalten, „über den Markt hinaus und verstärkt in Politik und Gesellschaft hinein“ für soziale und ökologische Belange einzutreten (Hansen/Schrader 2005, 378).

4 CSR als Business Case

Ein weiteres wesentliches Thema der CSR-Forschung ist die Frage nach dem Business Case. Wie wissenschaftliche Untersuchungen zeigen, ist CSR nicht etwa ein Kunstgriff der Politik, um durch Druck von außen moralisch auf Unternehmen einzuwirken. Vielmehr liegt die Übernahme von Verantwortung im Eigeninteresse der Unternehmen: Je komplexer die globalen Abhängigkeiten sind, desto größer erscheint das Potential von CSR, Risiken zu reduzieren und sozial-ökologische Herausforderungen als Chancen zu begreifen (Gastinger/Gaggle 2012, 244f.). An nachfolgendem Beispiel soll deutlich werden, warum CSR häufig als Business Case gesehen wird, d.h. als „Erfolgsfaktor, der die Wettbe-

werbsfähigkeit von Unternehmen stärkt und dem für die Zukunft steigende Bedeutung prognostiziert wird“ (Hansen/Schrader 2005, 374).

Ein Beispiel für die betriebswirtschaftliche Vorteilhaftigkeit von CSR – Die Qualitätssicherung in der produktbezogenen Prozesskette

Durch die Auslagerung von Produktionsaktivitäten (Outsourcing) und die Verlagerung von Beschaffungsmärkten in Niedriglohnländer (Offshoring) sind Unternehmen zunehmend in Kulturkreisen tätig, die zu einem großen Teil den Entwicklungs- und Schwellenländern zuzuordnen sind. Für die Qualität der eingekauften Waren bleibt diese Entwicklung nicht ohne Konsequenzen: Ein im Vergleich zur westlichen Welt unterschiedlicher Qualitätsanspruch, ein niedrigeres durchschnittliches Qualitätsniveau der Arbeiter und eine durch geographische und kulturelle Distanzen bedingte Begünstigung opportunistischer Verhaltensweisen auf Seiten der Lieferanten, erhöhen die Wahrscheinlichkeit von Mängeln bei der Qualität der produzierten Waren (Kromer 2005, 6). Umso wichtiger sind Maßnahmen, die die Nachhaltigkeit der produktbezogenen Prozesskette stärken. So können Qualitätskontrollen und Produktverbesserungen, die heute sowohl an vor- als auch an nachgelagerte Stelle in Gang gesetzt werden, ihren Nutzen nur dann entfalten, wenn (1) durch sozial verträgliche Herstellungsbedingungen die Zahl der Arbeitsausfälle klein gehalten wird (Katz/Kochan/Weber 1985), (2) durch bedarfsorientierte Schulungen Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten eine hohe Qualität der Arbeit sicherstellt (Roethlisberger/Dickson 1939, Kromer 2005) und, (3) wenn es gelingt, durch vertrauensbildende Maßnahmen, stabile interorganisatorische Beziehungen aufzubauen, die auf einem partnerschaftlichen und allseitig vorteilhaften Umgang der Akteure basieren (Küng/Leisinger/Wieland 2010, 97).

Neben positiven Wirkungen auf die Qualitätssicherung der Produkte werden in der Literatur noch einige weitere Vorteile von CSR-Aktivitäten diskutiert (vgl. Tabelle 1). Besonders in jüngerer Zeit wird CSR immer häufiger als Treiber von Produktentwicklungen beschrieben (z.B. Martinuzzie 2012, 628ff.). Begründet wird das mit der Annahme, dass durch die Berücksichtigung von sozialen und ökologischen Aspekten vielfältige Ideen für zukunftsorientierte Lösungen entstehen (wie z.B. der Abgaskatalysator für Automobile). Weiterhin ist unstrittig, dass Material- und Energieeinsparungen ebenso wie die Reduzierung von Abfäl-

len mit z.T. enormen Kosteneinsparungen verbunden sind (z.B. Schaltegger/Synnestvedt 2002).

Als wichtigste Erfolgswirkung von CSR gilt jedoch der Reputationsaufbau (z.B. Marsden/Andriof 1998, 340): Aus einer guten Reputation können sich zahlreiche positive Folgeeffekte ergeben. So stärkt die Reputation das Vertrauen und die Loyalität der Kunden (z.B. Lichtenstein/Drumwright/Braig 2004). Darüber hinaus hat sie einen positiven Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität (z.B. Turban/Greening 1996) und erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass in verantwortlich handelnden Unternehmen kompetente und motivierte Talente arbeiten (z.B. Drumwright 1996). Schließlich sei noch hervorgehoben, dass eine gute Reputation die Kooperationsbereitschaft von staatlichen Akteuren und NGOs befördert (z.B. Fombrun/Gardberg/Barnett 2000). Letztlich dient sie damit auch als Absicherung gegen Angriffe auf die sog. licence to operate – die von der Gesellschaft implizit ausgestellte Berechtigung zu unternehmerischem Handeln (Marsden/Andriof 1998, 340).

Tabelle 1: Zentrale Erfolgswirkungen von CSR

Zentrale Erfolgswirkungen von CSR	Autoren
Kosteneinsparungen durch Energieeffizienz und Ressourceneffizienz	z.B. Hamschmidt/Dyllick 2001; Schaltegger/Synnestvedt 2002
Qualitätssicherung durch nachhaltige Lieferketten	z.B. Katz/Kochan/Weber 1985; Kromer 2005; Roethlisberger/Dickson 1939
Innovative Produkte durch nachhaltige Konzepte <ul style="list-style-type: none"> • Erschließung neuer Markt- und Kundensegmente 	z.B. Clausen/Loew 2009; Martinuzzie 2012; Orlitzky 2008
Reputationsaufbau bzw. Imagegewinn <ul style="list-style-type: none"> • Neukundengewinnung und Kundenbindung • Mitarbeitergewinnung, -motivation und -bindung • Absicherung der Licence to operate • Förderung der Licence to co-operate 	z.B. Fombrun/Gardberg/Barnett 2000; Lichtenstein/Drumwright/Braig 2004; Marsden/Andriof 1998; O'Reilly/Chatman 1986; Turban/Greening 1996

Quelle: In Anlehnung an Hansen (2004, 70f.).

Trotz der Plausibilität dieser Effekte gibt es Pessimisten, die noch immer glauben: „CSR kostet Geld, bringt aber nichts“ (Welzel, zit. n. Sywottek 2004, 68). Ihre Skepsis stützen sie auf empirische Untersuchungen (vor allem Meta-Analysen, vgl. z.B. Orlitzky/Schmidt/Rynes 2003, Orlitzky 2008 und Roman/Hayibor/Agle 1999), nach denen ein direkter Zusammenhang zwischen der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung (Corporate Social Performance, CSP) und dem ökonomischen Unternehmenserfolg (Corporate Financial Performance, CFP) bislang nicht eindeutig nachgewiesen ist: „A direct CSP-CFP rela-

Corporate Social Responsibility und die
Kaufentscheidung der Konsumenten
Schleer, C.

2014, XXIII, 284 S. 29 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-06773-1