

2.1 Die Leitidee einer nachhaltigen Entwicklung

Nachhaltigkeit ist zu einem „normativen Schlüsselbegriff der modernen Gesellschaft“ avanciert.¹ Der Ursprung des Prinzips der Nachhaltigkeit bzw. der nachhaltigen Entwicklung liegt in der Forstwirtschaft des frühen 18. Jahrhunderts. In Zeiten der frühindustriellen und frühkapitalistischen Expansion Europas wurden massiv natürliche Ressourcen wie Holz benötigt, was zu einer überregionalen Angst vor einer Ressourcenknappheit führte. Der Erkenntnis, dass der Rohstoff Holz nur dann langfristig zur Verfügung steht, wenn maximal so viele Bäume gefällt werden, wie auch wieder nachwachsen, hat **Carl von Carlowitz** im Jahre 1713 mit der Forderung nach einer „nachhaltenden Nutzung des Waldes“ Ausdruck verliehen.² Er entwickelte einen Handlungsleitfaden gegen den unkontrollierten Ressourcenabbau und hat so den Begriff der Nachhaltigkeit „erfunden“. Anschließend wurde dieser regelmäßig in der Forstwirtschaft verwendet. Seinem Ursprung nach ist Nachhaltigkeit somit ein ressourcenökonomisches Prinzip, das ermöglicht, eine Ressource dauerhaft ertragsbringend zu nutzen.

Breite internationale Aufmerksamkeit erlangte die Idee der nachhaltigen Entwicklung – wenn auch noch nicht unter diesem Begriff – einige Jahrhunderte später, im Jahre 1972 mit der Veröffentlichung von „**The Limits to Growth**“ (deutsch: „Grenzen des Wachstums“) durch Dennis Meadows und Kollegen.³ Die

¹ Specht o.J.

² Vgl. von Carlowitz 1713

³ Vgl. Meadows et al. 1972

Studie, vom Think Tank **Club of Rome** in Auftrag gegeben, analysierte anhand von Computersimulationen die Wechselwirkungen zwischen Bevölkerungsdichte, Nahrungsmittelressourcen, Industrialisierung, Umweltverschmutzung und Ausbeutung von Rohstoffen. Die Autoren kommen zur Schlussfolgerung: „Wenn die gegenwärtige Zunahme der Weltbevölkerung, der Industrialisierung, der Umweltverschmutzung, der Nahrungsmittelproduktion und der Ausbeutung von natürlichen Rohstoffen unverändert anhält, werden die absoluten Wachstumsgrenzen auf der Erde im Laufe der nächsten hundert Jahre erreicht.“⁴ Sie fordern daraufhin einen Übergang vom Wachstumsgedanken hin zu einem Gleichgewichtszustand. Dieser Bericht, sehr kontrovers diskutiert, markierte den Beginn der jüngeren wissenschaftlichen Debatte zur nachhaltigen Entwicklung.

Der Begriff der **nachhaltigen Entwicklung** (englisch: sustainable development) gelangte schließlich ein Jahrzehnt später in die öffentliche Auseinandersetzung. Die von den Vereinten Nationen eingesetzte Sachverständigenkommission, die sogenannte „Weltkommission für Umwelt und Entwicklung“, wurde damit beauftragt, einen Perspektivbericht zu einer langfristig tragfähigen, umweltschonenden Entwicklung zu erarbeiten. Im Jahre 1987 veröffentlichte die Kommission ihren Abschlussbericht „**Our Common Future**“, häufig angelehnt an ihrer Vorsitzenden Gro Harlem Brundtland auch als **Brundtland-Bericht** bezeichnet.⁵ Dort findet sich die „klassische“ **Definition von nachhaltiger Entwicklung**.

- Nachhaltige Entwicklung ist eine „Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass zukünftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können“⁶

Kern der Definition ist somit eine dauerhafte Entwicklung im Sinne einer **intra-generativen** (innerhalb einer Generation) und **intergenerativen** (zwischen den Generationen) **Gerechtigkeit**. Nachhaltige Entwicklung hat drei Dimensionen – eine wirtschaftliche, eine soziale und eine umweltbezogene – die sich gegenseitig beeinflussen. Daher zielt Nachhaltigkeit darauf, die natürlichen Lebensgrundlagen für zukünftige Generationen zu erhalten, wirtschaftlichen Wohlstand zu ermöglichen und für sozialen Ausgleich zu sorgen.

Der Brundtland-Bericht hat auf globaler politischer Ebene ein Bewusstsein für die Notwendigkeit geschaffen, zukunftsverträglich zu handeln. Er hat damit eine Reihe von Initiativen angestoßen, so die UN Konferenz „Umwelt und Entwicklung“ 1992 in Rio de Janeiro mit der Verabschiedung der „Agenda 21“, die Ver-

⁴ Meadows et al. 1972, S. 17

⁵ Vgl. Weltkommission für Umwelt und Entwicklung 1987

⁶ Hauff 1987, S. 46.

Tab. 2.1 Überblick über Meilensteine der nachhaltigen Entwicklung

Jahr	Ereignis
1713	„Entstehung“ des Begriffs der „Nachhaltigkeit“ durch Carl von Carlowitz (Forstwirtschaft)
1972	Veröffentlichung der Studie „Limits of Growth“ von Meadows u. a. für den „Club of Rome“
1987	Veröffentlichung des Brundtland-Berichts „Our Common Future“ durch die UN Weltkommission für Umwelt und Entwicklung; Einführung des Begriffs „Nachhaltige Entwicklung“ in die öffentliche Diskussion
1992	UN Konferenz „Umwelt und Entwicklung“ (Rio de Janeiro), Verabschiedung der „Agenda 21“
1997	UN Klimaschutz-Konferenz (Kyoto), Verabschiedung des „Kyoto-Protokolls“
2000	UN Millenniumsgipfel, Verabschiedung der Millenniumsziele
2001	Veröffentlichung des Grünbuchs der EU-Kommission „Europäische Rahmenbedingungen für die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen der EU (CSR)“
2012	UN Konferenz über nachhaltige Entwicklung (Rio de Janeiro) „Rio+ 20“

einbarung des „Kyoto-Protokolls“ in 1997, die UN Millenniumsziele 2000 und die UN Konferenz über nachhaltige Entwicklung „Rio+ 20“ in 2012.

Die Rolle von Unternehmen für eine nachhaltige Entwicklung steht dabei zunehmend in der Diskussion. So erstellte die Europäische Kommission im Jahre 2001 ein Grünbuch mit dem Titel „Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility“. Darin wird die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen als unternehmerischer Beitrag für eine nachhaltige Entwicklung diskutiert. Tabelle 2.1 zeigt Meilensteine der nachhaltigen Entwicklung.

2.2 Definition von CSR

Obgleich weit verbreitet in Forschung und Praxis, existiert eine Reihe unterschiedlicher Definitionen von CSR. Zwei etablierte Definitionen sind die der EU-Kommission und der ISO 26000.

- Die Europäische Kommission definiert **CSR** als ein Konzept, „das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“.⁷ CSR wird damit verstanden als Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft.

⁷ Europäische Kommission 2001, S. 8.

Die **internationale Norm ISO 26000** ist ein „Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen“. Sie definiert CSR als

Verantwortung einer Organisation für die Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Aktivitäten auf die Gesellschaft und die Umwelt durch transparentes und ethisches Verhalten, das

- zur nachhaltigen Entwicklung, Gesundheit und Gemeinwohl eingeschlossen, beiträgt,
- die Erwartungen der Anspruchsgruppen berücksichtigt,
- anwendbares Recht einhält und im Einklang mit internationalen Verhaltensstandards steht und
- in der gesamten Organisation integriert ist und in ihren Beziehungen gelebt wird.⁸

CSR ist dabei eng mit der Leitidee einer nachhaltigen Entwicklung verbunden. CSR kann somit als der unternehmerische Beitrag einer solchen Entwicklung verstanden werden.

Ein spezifisches Instrument von CSR ist das sogenannte **Cause-Related Marketing**. Dabei verbinden Unternehmen den Verkauf eines Produktes mit der Unterstützung eines wohltätigen Zweckes. So lassen Unternehmen beispielsweise einen bestimmten Prozentsatz des Verkaufserlöses eines Produktes einem sozialen Projekt zugute kommen.

2.3 Theoretische Bezugspunkte

Zunächst wird der Stakeholder-Ansatz vorgestellt, ein zentrales Konzept zur Fundierung von CSR. Um zu verstehen, wie Kunden auf ein CSR-Engagement von Unternehmen reagieren, wird anschließend auf das Signaling und die Theorie der sozialen Identität eingegangen.

Der Stakeholder-Ansatz Unternehmen agieren nicht alleine für sich, sondern sind eingebettet in die Gesellschaft. Sie interagieren damit mit einer Vielzahl von unterschiedlichen gesellschaftlichen Akteuren. Diese Anspruchsgruppen, **Stakeholder** genannt, haben jeweils unterschiedliche Anforderungen an das Unternehmen.

⁸ Vgl. ISO (16.12.2013), <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>.

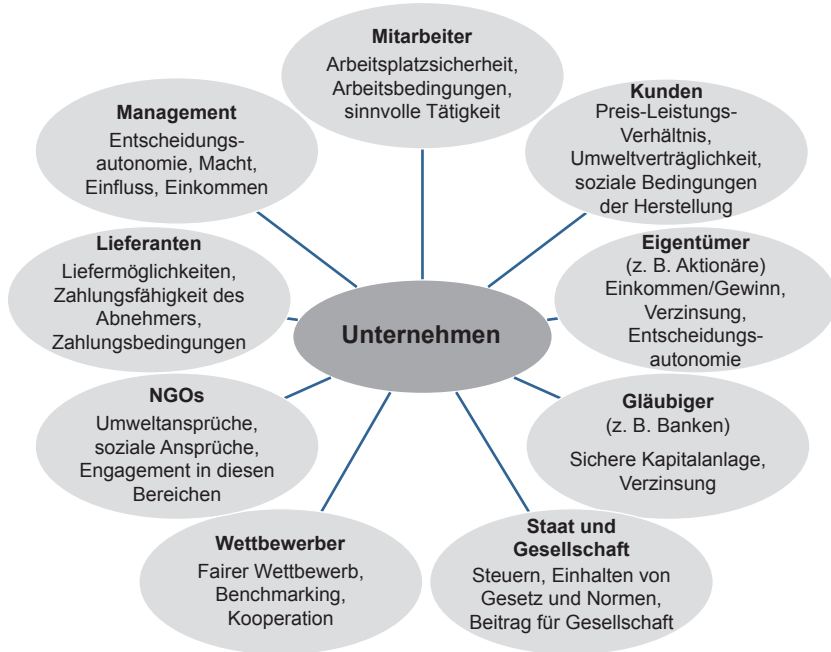


Abb. 2.1 Exemplarische Stakeholder und ihre Interessen

- ▶ Nach Freeman werden Stakeholder klassischerweise definiert als „**any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives**“⁹. Das heißt, Stakeholder sind alle internen und externen Personengruppen, die von den unternehmerischen Tätigkeiten direkt oder indirekt betroffen sind bzw. diese Tätigkeiten selbst beeinflussen können.

Nach der Grundprämisse des Stakeholder-Ansatzes stehen Unternehmen in Beziehungen mit einer Vielzahl von Stakeholdern. Diese verfolgen jeweils eigene, teilweise auch konkurrierende Interessen. Jede Gruppe stellt unterschiedliche Erwartungen an das Unternehmen.¹⁰ Das Management ist gefordert, die Interessen der Stakeholder angemessen in seinen Entscheidungen und Handlungen zu berücksichtigen. Abbildung 2.1 zeigt exemplarisch mögliche Stakeholder von Unternehmen und deren Interessen.

⁹ Freeman 1984, S. 46, vgl. auch Schwartz und Carroll 2008.

¹⁰ Vgl. Bassen und Jastram und Meyer 2005.

Tab. 2.2 Abgrenzung verschiedener Stakeholder-Gruppen

Abgrenzung	Kriterium	Beschreibung	Beispielhafte Stakeholder
Primäre und sekundäre Stakeholder	Primäre Stakeholder	Anspruchsgruppen, welche direkt Einfluss auf den Unternehmenszweck haben; häufig in vertraglicher Beziehung mit dem Unternehmen	Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Investoren
	Sekundäre Stakeholder	Anspruchsgruppen, welche das Unternehmen indirekt beeinflussen	Medien, Nichtregierungsorganisationen (NGOs), lokale Gemeinde, Gewerkschaften
Interne und externe Stakeholder	Interne Stakeholder	Anspruchsgruppen innerhalb des Unternehmens	Mitarbeiter, Management
	Externe Stakeholder	Anspruchsgruppen außerhalb des Unternehmens	Fremdkapitalgeber, Kunden, Lieferanten, NGOs

Jedoch können letztlich nicht alle Anspruchsgruppen umfassend und aufwendig in unternehmerische Prozesse und Entscheidungen integriert werden. Daher ist es für Unternehmen wichtig, themenspezifisch die bedeutsamen Anspruchsgruppen zu identifizieren und in Bezug auf ihre Relevanz für das Unternehmen zu priorisieren. Anspruchsgruppen lassen sich nach verschiedenen Kriterien gegeneinander abgrenzen, beispielsweise nach primären und sekundären oder nach internen und externen Stakeholdern. Anhand von Kriterien wie Macht, Legitimität und Dringlichkeit können Unternehmen diese Stakeholder priorisieren.¹¹ Tabelle 2.2 zeigt zwei typische Abgrenzungen von Stakeholder-Gruppen nach bestimmten Kriterien:

Der Stakeholder-Ansatz hat eine Vielzahl von Ausprägungsformen. Donaldson und Preston nehmen eine Unterscheidung in drei Perspektiven vor.¹²

- Die **normative Perspektive** befasst sich mit der moralischen Begründung für die Berücksichtigung von Stakeholder-Interessen, basierend auf verschiedenen ethischen Ansätzen.

¹¹ Vgl. Mitchell et al. 1997.

¹² Vgl. Donaldson und Preston 1995.

- Der Stakeholder-Ansatz charakterisiert aus einer **deskriptiven Perspektive** ein Modell, welches zur Beschreibung real existierender Phänomene wie dem Entscheidungsverhalten in Unternehmen genutzt wird.
- Schließlich betrachtet der Ansatz aus **instrumenteller Perspektive** die Folgen der Berücksichtigung von Stakeholder-Interessen. Diese Perspektive stellt somit eine Beziehung zwischen dem Management von Stakeholder-Beziehungen und dem Erfolg eines Unternehmens her und postuliert einen möglichen positiven Zusammenhang.

In seiner Gesamtheit lässt sich der Stakeholder-Ansatz als Antwort auf die in den Augen seiner Vertreter zu einseitige Fokussierung auf den sogenannten **Shareholder Value** in traditionellen Managementansätzen auffassen.¹³

Signaling Das **Signaling** stellt einen Ansatz der **Informationsökonomik** dar. Ausgangspunkt ist die Anerkennung unvollkommener Märkte, auf denen Informationsasymmetrien vorherrschen. So stehen nicht allen Marktakteuren dieselben Informationen zu jedem Zeitpunkt in gleichem Maße zur Verfügung. Dies führt zu Unsicherheit bei den weniger informierten Marktakteuren. Ein Abbau dieser Informationsasymmetrien kann zum einen durch Signaling (Aktivität der besser informierten Seite), zum anderen durch Screening (Aktivität der weniger informierten Seite) erfolgen.¹⁴ Unternehmen können durch ihre Marken, Preise und Garantien Signale an ihre Kunden geben.

Ob Signale das Verhalten von unternehmensexternen Interessensgruppen, wie Kunden, beeinflussen können, ist von ihren spezifischen Charakteristika abhängig. Effektive Signale müssen beobachtbar, vor einer spezifischen Transaktion bekannt und für das signalgebende Unternehmen nicht kostenfrei und nicht leicht zu imitieren sein. Für die Effektivität von Signalen ist zudem ihre Glaubwürdigkeit essenziell.

Studien zeigen, dass Signale die Unsicherheit von Kunden, insbesondere bezüglich der Zuverlässigkeit und Vertrauenswürdigkeit von Anbietern, abbauen können. Das CSR-Engagement eines Unternehmens und die daraus resultierende Reputation können in diesem Sinne als Signale für positive Unternehmenseigenschaften wie Integrität dienen.¹⁵

¹³ Vgl. Schwartz und Carroll 2008.

¹⁴ Vgl. Connelly et al. 2011 und Spence 1974 für dieses Kapitel.

¹⁵ Vgl. Homburg et al. 2013.

Theorie der sozialen Identität Ausgangspunkt der Theorie der sozialen Identität ist das Selbstkonzept einer Person. Das Selbstkonzept setzt sich zum einen aus der persönlichen Identität (u. a. individuelle Fähigkeiten und Interessen), zum anderen aus der sozialen Identität zusammen. Die soziale Identität entwickelt sich aus der subjektiv bestimmten Zugehörigkeit zu sozialen Gruppen, der daraus resultierenden Bewertung dieser Zugehörigkeit sowie der emotionalen Bindung an diese Gruppen. Der zentralen Grundannahme der Theorie nach streben Individuen nach einem positiven Selbstwertgefühl.¹⁶

Ashforth und Mael (1989) übertragen die sozialpsychologische Theorie auf den Kontext von Organisationen. Dabei fassen sie Organisationen, wie beispielsweise Unternehmen, als soziale Gruppe auf und führen die **organisationale Identifikation** als spezielle Form der sozialen Identifikation ein. Die organisationale Identifikation beschreibt den Grad der wahrgenommenen Übereinstimmung eigener Attribute und Werte mit jenen der Organisation.

Bhattacharya und Sen (2003) gehen noch ein Schritt weiter und adaptieren die Theorie in den Kontext von Kunden und Unternehmen. Sie etablieren die sogenannte *Kunden-Anbieter-Identifikation* (englisch: customer-company identification) in die Marketingforschung. Diese beschreibt die psychologische Bindung eines Kunden an ein Unternehmen aufgrund von Überschneidungen zwischen seinen Werten und der wahrgenommenen Identität des Unternehmens.

Basierend auf der Theorie der sozialen Identität kann eine positive Identifikation mit einem Unternehmen das Selbstwertgefühl des Kunden steigern. Gleichzeitig zeigen Marketingstudien, dass eine erhöhte Identifikation den Unternehmenserfolg stärkt, beispielsweise durch gesteigerte Loyalität der Kunden. Kunden unterstützen diese Unternehmen, um ihr eigenes Selbstwertgefühl aufzuwerten.¹⁷

Eine Reihe von Faktoren beeinflusst die Identität eines Unternehmens. Neben konkret erfassbaren Unternehmenscharakteristika, wie beispielsweise die Branche, angebotene Produkte, die Größe und der geografische Ursprung, resultiert die Identität auch aus unternehmerischen Werten, welche für externe Stakeholder in der Regel nicht direkt zu erfassen sind. Das CSR-Engagement und die daraus resultierende Reputation bieten Möglichkeiten für Unternehmen, ihre Werte und ihre Unternehmenskultur zum Ausdruck zu bringen. Findet sich der Kunde in dieser durch CSR ausgedrückten Unternehmensidentität wieder, so steigert dies seine Identifikation mit dem Anbieter und führt zu entsprechenden positiven Verhaltensreaktionen.¹⁸

¹⁶ Vgl. Fischer und Wiswede 2002, Tajfel und Turner 1985.

¹⁷ Vgl. Homburg et al. 2009.

¹⁸ Vgl. Homburg et al. 2013.

Corporate Social Responsibility und Marketing
Eine Einführung in das Transformative Marketing in
Theorie und Praxis

Stierl, M.; Lüth, A.

2015, IX, 55 S. 6 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-07761-7