

new business

Das Magazin für Kommunikation und Medien

EXTRA • Dezember 2021

Eklektischer Ansatz zur **Corporate Social Responsibility**



transfer

Zeitschrift für Kommunikation und Markenmanagement



bezieht vier Mal im Jahr Stellung zu aktuellen Themen aus den Bereichen Kommunikation und Markenmanagement.

**JETZT
BESTELLEN!**

- Ja, ich möchte keine weitere Ausgabe versäumen und bestelle transfer - Zeitschrift für Kommunikation und Markenmanagement im Jahres-Abonnement** (4 Ausgaben) zum Preis von 78,- Euro pro Jahr; Hochschulangehörige: 65,- Euro pro Jahr; Bibliotheken: 50,- Euro pro Jahr zzgl. Versandkosten und USt. (Ausland: zzgl. Versand). Mein Abonnement verlängert sich automatisch um jeweils ein Jahr, wenn ich nicht mit einer Frist von vier Wochen zum Ende des Bezugszeitraumes schriftlich kündige.
- Ja, ich bestelle das Studenten-Abonnement transfer - Zeitschrift für Kommunikation und Markenmanagement** (4 Ausgaben) zum Preis von 49,- Euro zzgl. Versandkosten und USt. (Ausland: zzgl. Versand). Mein Abonnement verlängert sich automatisch um jeweils ein Jahr, wenn ich nicht mit einer Frist von vier Wochen zum Ende des Bezugszeitraumes schriftlich kündige.

Firma: _____

Name, Vorname: _____

Funktion: _____

Straße: _____

PLZ/Ort: _____

Telefon: _____

E-Mail: _____

Datum/Unterschrift: _____

2. Unterschrift: _____

Widerrufsgarantie: Mir ist bekannt, dass ich diese Bestellung innerhalb der folgenden zwei Wochen beim New Business Verlag schriftlich widerrufen kann. Dies bestätige ich mit meiner zweiten Unterschrift.

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

„ die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen ist in den vergangenen Jahren mehr und mehr in den Mittelpunkt der Wahrnehmung bei Verbrauchern, Beschäftigten und Stakeholdern, aber auch bei der Politik, gerückt. Das Thema Corporate Social Responsibility hat seinen Platz in den Top-Führungsetagen erobert.

Dr. Oliver Knop, der zwischen 1988 und 1991 am Lehrstuhl für internationales Management der Universität Hamburg promovierte, hat im Laufe seiner 30-jährigen Management-Karriere die Facetten der unternehmerischen Verantwortung intensiv kennengelernt. Dr. Knop startete seine Laufbahn bei Procter & Gamble. Ende der 90er Jahre setzte er seine Karriere bei Colgate Palmolive fort. Dort führte sein Weg über New York nach Genf und Paris. Bevor sich Dr. Knop entschied, eine Lehrtätigkeit an der accadis Hochschule für Management in Bad Homburg aufzunehmen, leitete er sechs Jahre lang die Geschäfte der Lavazza Deutschland GmbH in Frankfurt.

Nachdem sich Dr. Knop bei seiner beruflichen Arbeit regelmäßig mit Fragen der unternehmerischen Verantwortung konfrontiert sah, hat er begonnen, sich mit dem Thema Corporate Social Responsibility wissenschaftlich zu beschäftigen. Dabei haben auch die internationalen Tätigkeiten für weitere Erkenntnisse gesorgt. So wird die Kaffee-Industrie immer wieder mit Fragen zur Nachhaltigkeit oder auch der Achtung der Menschenrechte konfrontiert. Für Knop war es deshalb naheliegend, zu erforschen wie sich unternehmerische Gewinnerzielungsabsichten und verantwortliches Handeln vereinbaren lassen. Er lehrt jetzt Corporate Social Responsibility und digitales Marketing an der accadis Hochschule für Management in Bad Homburg.

In diesem new business EXTRA gibt Dr. Oliver Knop einen Überblick über aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse zum Thema Corporate Social Responsibility. Er zeigt auf, wie diese Erkenntnisse in die Management-Aktivitäten einfließen und welche (Aus-)Wirkungen sich ergeben können.

Eine ebenso anregende wie aufschlussreiche Lektüre wünscht

Peter Strahlendorf,
Verleger und Herausgeber



Foto: Klaus Knuffmann

Eklettischer Ansatz zur Corporate Social Responsibility

1. Grundlegendes

1.1 Begriffsdefinitionen

1.1.1 Corporate Social Responsibility (CSR)

Corporate Social Responsibility wird mit 'gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen' übersetzt. In der Vergangenheit wurde der englische Begriff auch fehlerhaft als 'soziale Verantwortung von Unternehmen' gedeutet¹. Die daraus folgende Limitierung auf soziale Fragen eignet sich nicht, die gegenwärtige wissenschaftliche Diskussion zu erfassen. Zwar standen, historisch betrachtet, soziale Fragen im Mittelpunkt der Überlegungen, allerdings hat spätestens seit den 1970er Jahren die Umwelt Eingang in die Diskussion gefunden^{2,3}.

Unternehmensverantwortung wird hier im Sinne einer Verpflichtung verstanden, die Handlungen des Unternehmens in einer Weise zu steuern, die das Entstehen von Nachteilen für die Gesellschaft vermeidet oder zumindest minimiert. Dabei findet die Erkenntnis, dass der Gesellschaft ohne eine intakte Umwelt die Grundlage entzogen wird eine schnell wachsende Aufmerksamkeit.

Der Begriff der Gesellschaft in diesem Zusammenhang hat ebenfalls im Verlauf der letzten 70 Jahre eine Evolution durchlaufen. Dabei ging es von lokal über national zu international und schließlich zur Auffassung des Begriffs als Weltgesellschaft⁴.

Der Begriff der Corporate Social Responsibility soll damit auch klar vom Begriff der Corporate Governance abgegrenzt werden, der nicht Gegenstand der Untersuchung ist. Diese Unterscheidung ist notwendig, weil beide Themenbereiche in der Praxis häufig, im Rahmen sogenannter 'ESG -Kriterien', gemeinsam betrachtet werden⁵.

1.1.2 Das Unternehmen im Sinne dieser Arbeit

Das Unternehmen wird hier, wie auch in der allgemeinen wissenschaftlichen Diskussion als eine global agierende, börsennotierte Aktiengesellschaft mit dem Ziel der langfristigen Unternehmenswertsteigerung verstanden.

Dazu wird eine breite Streuung des Anteilsbesitzes angenommen, um eine Abgrenzung zu Unternehmen zu schaffen, die von einzelnen oder wenigen kontrolliert werden.

Obwohl einige der wertvollsten Unternehmen der Gegenwart durch Einzelpersonen gesteuert werden, ist diese Abgrenzung sinnvoll, da die Diskussion so von Individuen gelöst, und verallgemeinert werden kann.

1.1.3 Ethik und gesellschaftliche Normen

Ethik ist ein Begriff aus der Philosophie und beschreibt die Lehre von Gut und Böse. Dabei wird in die deskriptive oder 'gelebte' und in die normative Ethik unterschieden⁶.

Übertragen auf die vorliegende Untersuchung kann deskriptive Ethik als Verhalten verstanden werden, das zum Zeitpunkt der Betrachtung von der Gesellschaft als moralisch akzeptabel bewertet wird.

Die normative Ethik geht dagegen einen Schritt weiter und definiert allgemein verbindliche Normen, die von der 'gelebten', deskriptiven Ethik abweichen können.

Die normative Ethik dient als Leitbild des gesellschaftlichen Verhaltens mit dem Ziel einer moralischen Verbesserung.

Die Unterscheidung ist notwendig, um eine Wirklichkeit zu erfassen, in der Völker unterschiedlicher Erdteile und Religionen stark abweichende Moralvorstellungen haben, während die Staatengemeinschaft in Form der United Nations einheitliche Verhaltensnormen für die Völker aller Länder definiert⁷.

Ebenso unterschiedlich wie die gelebte Moral präsentieren sich die gesetzlichen Rahmenbedingungen, auf die das Unternehmen bei seinen globalen Aktivitäten trifft. Die Einhaltung von Regeln ist Bestandteil ethischen Verhaltens. Das verantwortlich handelnde Unternehmen muss sich auf die lokalen Gesetze im Gastland einstellen, selbst wenn sie sich nicht im Einklang mit globalen ethischen Normen befinden.

Das Gleiche gilt jedoch nicht für ethische Fragen, die keinen Gesetzen und Verordnungen unterliegen. Das verantwortlich handelnde Unternehmen muss zwischen der lokalen gelebten Ethik und global vorgegebenen ethischen Normen navigieren.

1 Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2001): GRÜNBUCH Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen, S. 7

2 Im Grünbuch der EU-Kommission heißt es dazu: „...über die bloße Gesetzeskonformität hinaus „mehr“ investieren in Humankapital, in die Umwelt und in die Beziehungen zu anderen Stakeholdern.“

3 Agudelo, M.A.L., Jóhannsdóttir, L., Davidsdóttir, B. (2019): A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility, S. 5

4 Brühl, R.: Corporate Social Responsibility (2018), S. 3f.

5 Das Acronym steht für E= Environment, S= Social und G= Government

6 Fenner, D.: Ethik, (2008), S.7

7 The United Nations: The UN Global Compact, CSR Compass, (2000)

1.2 Problemstellung

Obwohl es jahrhundertalte Hinweise auf verantwortlich handelnde Unternehmen gibt und das Thema seit Jahrzehnten wissenschaftlich beleuchtet wird, fehlt es bis heute an einem konsistenten Ansatz, der Unternehmen als verlässliche Grundlage dienen könnte CSR Strategien zu entwickeln.

Die Gründe dafür liegen sowohl im sich wandelnden Begriffsverständnis selbst, als auch in der Tatsache, dass in CSR unterschiedliche Teildisziplinen der Sozialwissenschaften verbunden werden. Einerseits die Ökonomie, die vom Ziel der langfristigen Gewinnmaximierung ausgeht. Sie unterstellt den, in Bezug auf dieses Ziel rational handelnden, werteneutralen 'homo oeconomicus'. Andererseits die Sozialethik, die sich mit der gesellschaftlichen Ordnung menschlichen Zusammenlebens, anhand von wertenden Normen befasst⁸.

Die Zielkonflikte, die sich für das Unternehmen ergeben sind nicht neu⁹. Allerdings erhalten sie durch die wachsende Nachfrage an 'nachhaltigen Investitionen' eine neue Dimension. Es kann nicht länger unterstellt werden, dass es den Anlegern nur darum geht, ihr Vermögen zu mehren. Aufgrund der neuen Abhängigkeit zwischen CSR und Kapitalverfügbarkeit ist das Unternehmen gezwungen, den Konflikt zu konfrontieren.

Dazu wächst die gesellschaftliche Ächtung von Unternehmen, die sich scheinbar nicht 'verantwortlich' verhalten¹⁰. Es wird auch der Geschäftsgegenstand selbst beeinträchtigt, sofern keine Anstrengungen unternommen werden, den Makel einer unterstellten, fehlenden gesellschaftlichen Verantwortung zu adressieren.

Dieses Papier beschäftigt sich kritisch mit den bisher zum Thema entwickelten Ansätzen. Darauf aufbauend wird versucht, konkrete Grundlagen zu entwickeln, die es Unternehmen, gleich welcher Branche erlauben, Strategien zu entwickeln, die helfen sollen, die an sie gestellten Erwartungen zu erfüllen.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die Grundlage wird gelegt, indem die wichtigsten sozialethischen und umweltpolitischen Herausforderungen dargestellt werden. Gleichzeitig wird aufgezeigt, wie diese Fragestellungen durch das Unternehmen beeinflusst werden. Daraufhin erfolgt eine kritische Beleuchtung des Global Compact der Vereinten Nationen als, noch immer wichtigstem Normengeber für Unternehmensethik. Den Abschluss dieses Teils der Untersuchung bildet eine Analyse der Kräfte, die auf das Unternehmen einwirken, um es zum Einsatz von CSR Strategien zu bewegen. Im folgenden Abschnitt werden die wichtigsten ökonomischen CSR Konzepte in ihren Möglichkeiten und Gren-

zen behandelt. Die Ergebnisse dienen zur Ableitung eines kombinierten Ansatzes, der Unternehmen als Leitfaden dienen soll, CSR Strategien zu entwickeln, die ihren spezifischen Gegebenheiten entsprechen.

2. Das Unternehmen und die Gesellschaft

Im Rahmen der Begriffsbestimmungen wurde in die soziale und die ökologische Verantwortung des Unternehmens unterschieden. Nicht nur weil in jüngster Zeit die Umwelt in der öffentlichen Diskussion die größere Rolle spielt, sondern auch weil es keine Gesellschaft ohne Umwelt geben kann, beginnt dieses Kapitel den umweltbezogenen Themen.

2.1.1 Grundlegende ökologische Herausforderungen

Das beschleunigte Aussterben von Tieren und Pflanzen, als ultimativer Ausdruck fehlender Harmonie zwischen Mensch und Umwelt ist das wichtigste ökologische Problem der Gegenwart. Weniger dramatisch wird auch häufig von einem "zunehmenden Rückgang an Biodiversität" gesprochen.

Tatsächlich wird geschätzt, dass der Artenrückgang seit dem Beginn menschlichen Daseins vor ca. 2 Millionen Jahren unter optimalen Bedingungen 5 bis 7 Millionen Jahre benötigen würde, um sich auf sein vorheriges Niveau zu erholen. Beängstigend ist dabei, dass in Bezug auf die Fauna über 80% der Artenvielfalt allein in den vergangenen 50 Jahren verloren ging¹¹.

Der wichtigste Grund für diese Entwicklung ist eine Reduktion des Lebensraums freilebender Tiere und Pflanzen zugunsten menschlicher Entwicklung in Form von kultiviertem Land. Es wird geschätzt, dass Menschen und domestizierte Tiere bereits heute über 90% aller Säugetiere ausmachen, wildelebende Tiere dagegen weniger als 5%¹².

Das Wachstum der Weltbevölkerung ist zweifellos der wichtigste Treiber der Reduktion der noch nicht kultivierten Landmasse, da mit der Bevölkerung der Bedarf für Agrarprodukte und für Lebensraum zunimmt.

Benötigte die Bevölkerung 2 Millionen Jahre um auf 1 mrd. Menschen im Jahr 1800 anzuwachsen, hat sie sich seitdem verachtfacht, wobei die Zunahme allein in den Jahren zwischen 1990 und 2010 30% betrug. Die Projektion für das Ende dieses Jahrhunderts liegt bei 11,2 Milliarden Menschen, deren wachsender Wohlstand den Bedarf an natürlichen Ressourcen weiter steigert¹³.

Die, derzeit am häufigsten diskutierten Beispiele von Konversion natürlichen Lebensraums in menschlich bewirtschaftete Fläche sind die wachsenden Palmölplantagen in Südostasien und die zunehmende Rodung des Regenwaldes im Amazonasgebiet.

8 Meran, J.: Ethik und Wirtschaft in Philosophischer Sicht, (1991), S.22

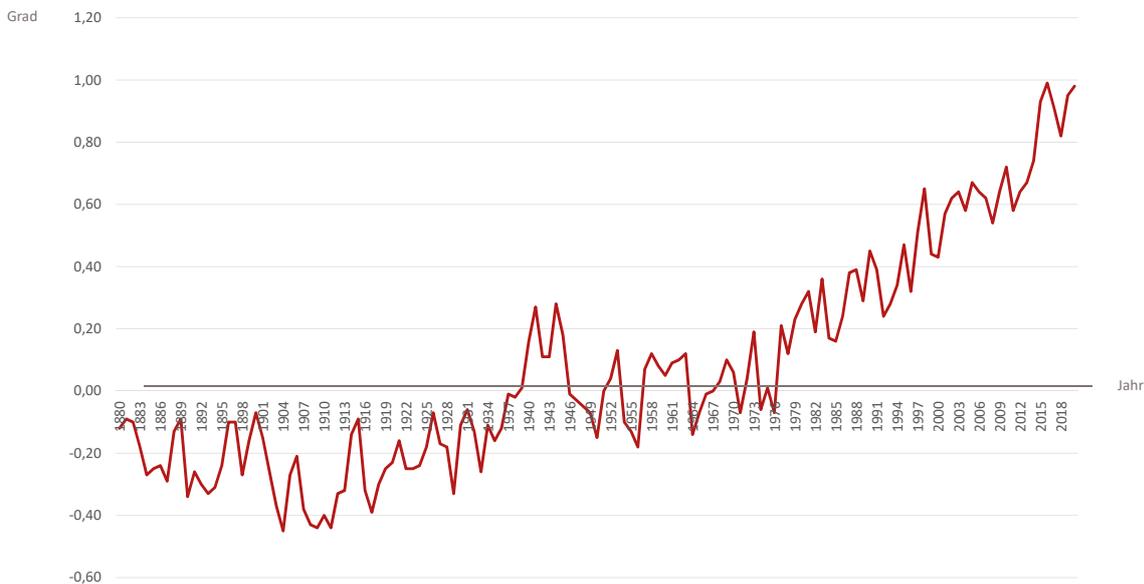
9 Bowen, H.R.: Social Responsibilities of the Businessman (1953), S. 4 f.

10 Glöse, Jana: Warum Nestle so unbeliebt ist, (2019)

11 Davis M, Faurby S, Svenning JC (2018): Mammal diversity will take millions of years to recover from the current biodiversity crisis, S.1162 ff.

12 Baillie, J., Zhang, Y.P. (2018): Space for nature, S. 1051

13 The United Nations: World Population Prospects 2017, (2017)

ABB. 1: ABWEICHUNGEN VON DER MITTLEREN TEMPERATUR 1901-2020¹⁵

In engem Zusammenhang mit der Veränderung der Erdoberfläche steht der menschlich beeinflusste Klimawandel. Erhöhter CO₂ Ausstoß bei gleichzeitig sinkender Absorptionsfähigkeit, aufgrund des Rückgangs bewaldeter Flächen begünstigt den sogenannten Treibhauseffekt, der zur Erderwärmung führt.

Seit Mitte des 20. Jahrhunderts nimmt die mittlere Erdtemperatur zu. Auch hier handelt es sich um einen, sich beschleunigenden Prozess. Der stärkste Temperaturanstieg wurde mit 0,72 °C zwischen 1978 und 1998 beobachtet. Das entspräche einem Anstieg von mehr als 3,5°C über die nächsten 100 Jahre, wenn sich der Trend fortsetzt¹⁴.

Die direkte Konsequenz der Erderwärmung ist eine Reduktion des Lebensraums für Mensch und Tier in Form schmelzender Eisflächen und steigender Meeresspiegel. Indirekt wird der Lebensraum durch extreme Wetterkonstellationen beeinträchtigt, die zu Überschwemmungs- oder Hitzekatastrophen führen. Diese erhöhen wiederum die Gefahr von großen Bränden, die vorwiegend wildes Leben auslöschen. Jüngstes Beispiel sind die Buschfeuer Australiens im Jahr 2019/20, die über Hundertmillionen Säugetieren und Milliarden von Reptilien das Leben gekostet haben sollen.¹⁶

Es wird geschätzt, dass derzeit lediglich 60% des jährlichen CO₂ Ausstoßes vom Ozean und den bewaldeten Flächen der Erde absorbiert werden. Diese negative Bilanz verschärft sich mit steigendem CO₂ Ausstoß und rückläufiger Bewaldung.¹⁷

Als letzter wichtiger Gegenstand der Umweltdiskussion ist die Wasserknappheit zu nennen, die allerdings eher ein logistisches Problem darstellt.

Obwohl über 70% der Erde mit Wasser bedeckt ist, eignen sich weniger als 3% davon zum Konsum, da der Rest salzig ist. Allerdings übersteigen die geschätzten Frischwasserbestände von 43 Millionen Kubikkilometern den derzeitigen jährlichen Bedarf der Weltbevölkerung von 4,000 Kubikkilometern um ein Vielfaches¹⁸.

Wassermangel hindert Mensch und Tier an der Ausdehnung des Lebensraums und ohnehin dürre Gebiete werden durch die ansteigende Erdtemperatur und die einhergehenden Konsequenzen des Klimawandels zusätzlich bedroht.

Obwohl für viele Probleme des Wassermangels technische Lösungen existieren, spielt er in der CSR Diskussion eine wichtige Rolle. Coca Cola und Nestlé sind Beispiele für Unternehmen, die aufgrund ihres Umgangs mit der Ressource Wasser scharf kritisiert wurden¹⁹.

2.1.2 Das Unternehmen in Beziehung zur Umwelt

Das öffnet die Frage nach dem Zusammenhang zwischen den wichtigsten Umweltproblemen und der Tätigkeit des Unternehmens. Sicher wird kaum jemand dem Unternehmen vorwerfen, dem Wachstum der Erdbevölkerung, als wichtigster Bedrohung des Planeten, Vorschub zu leisten. Es sind eher die Konsequenzen des Bevölkerungswachstums in Form von wachsender Nachfrage nach Produkten und Leistungen, die hier eine Rolle spielen.

¹⁴ National Centers for Environmental Information: Climate at a Glance (2021)

¹⁵ National Centers for Environmental Information (2021): Climate at a Glance

¹⁶ ABC News: 3 billion animals killed or displaced in Black Summer bushfires, study estimates (2020)

¹⁷ Friedlingstein, P., et al.: Earth System Science Data: Global Carbon Budget (2020), S. 3292 f.

¹⁸ The United Nations, Food and Agriculture Organization: Aquastat (2021)

¹⁹ Torres, C.A.C., et al.: Four Case Studies on Corporate Social Responsibility: Do Conflicts Affect a Company's Corporate Social Responsibility Policy? (2012) S.53 ff. und Glose, J.: Warum Nestlé so unbeliebt ist, (2019)

Die Rodungen des Regenwaldes erfolgen zumeist durch Landwirte, die die so gewonnene Agrarfläche nutzen, um z.B. Futtermittel zu produzieren, die wiederum von industriellen Nahrungsmittelunternehmen eingesetzt werden könnten, um den wachsenden Bedarf an Fleisch zu decken. Das geschnittene Holz könnte ebenfalls industriell zu Möbeln oder Parkettböden verarbeitet werden.

Ähnlich verhält es sich mit den Palmölplantagen, die auch vorwiegend von Bauern angelegt werden. Es sind Unternehmen der Nahrungsmittelbranche und der kosmetischen Industrie, die mit ihrer steigenden Nachfrage nach Palmöl die Umwandlung von Urwald in Plantagen begünstigen.

Beim wachsenden CO₂ Ausstoß spielen Unternehmen eine direktere Rolle. Der Energiebedarf für Produktion und Transport industrieller Güter ist der wichtigste Treiber der CO₂ Produktion, wo fossile Brennstoffe als Energiequelle dienen. Der industrielle Anteil am gesamten CO₂ Ausstoß wird auf 40% geschätzt. Dazu kommt der allgemeine Wärme- und Lichtbedarf von Arbeitsplätzen mit ca. 18%. Weitere 18% entfallen auf die Land- und Forstwirtschaft.²⁰

Wird in Gebieten mit begrenzten Trinkwasservorräten produziert, ist das Verhältnis von Unternehmen und Umwelt besonders sensibel. Es wird einerseits Wasser verbraucht, das andernfalls zum Konsum, durch Mensch und Tier zur Verfügung stünde. Andererseits bietet das Unternehmen aber auch Beschäftigung für Menschen, die möglicherweise ohne Arbeit auf Selbstversorgung angewiesen wären.

Coca Cola kam in die Kritik, weil in der südindischen Provinz Kerala die Produktion von Softdrinks eine zusätzliche Verknappung der, ohnehin geringen Trinkwasservorräte auslöste und darüber hinaus noch Abwasserleitungen stattfanden.²¹

Nestlé kam unter Anderem unter Druck, weil man in Äthiopien mit der Abfüllung von Trinkwasser begann, während dort eine der schlimmsten Dürren seit vielen Jahren Millionen von Menschen unter Wassermangel leiden ließ. Dazu wird bemängelt, dass Marken-Trinkwasser wie z.B. 'San Pellegrino' weltweit verschifft wird, obwohl lokale Alternativen den, logistikbedingten CO₂ Ausstoß vermeiden würden.²²

2.2.1 Grundlegende Fragen der Menschenrechte

Die sozialen Erwägungen in der CSR Diskussion sind weniger komplex als die ökologischen. Im Zentrum der Aufmerksamkeit stehen Ausbeutung und Diskriminierung. Ausbeutung wird in diesem Zusammenhang als fehlende oder unzureichende Kompensation für geleistete Dienste verstanden. Ausbeutung findet gegenüber Menschen

statt, die sich in einer Position der Schwäche befinden. Ihre Situation erlaubt ihnen keine Alternative zur ausgeübten Tätigkeit. Die Extremfälle sind Kinderarbeit und Sklaverei. Beides kommt in vielen Teilen der Welt bis zum heutigen Tag vor²³.

Kinderarbeit hat es, bis weit ins vergangene Jahrhundert auch in Europa noch gegeben, derzeit sind die häufigsten Fälle in Afrika, unterhalb des Äquators anzutreffen. Dort ist Kinderreichtum häufig eine Quelle des Erwerbs, die das Auskommen der Familie sichert. Schätzungen zur Folge sind 30% aller, 5 bis 17- Jährigen Afrikaner südlich der Sahara in, für Kinder übermäßig anstrengender oder gefährlicher Arbeit beschäftigt. Aber auch in Asien werden Kinder und Jugendliche häufig in einer, für westliche Verhältnisse unakzeptablen Weise zur Arbeit animiert²⁴.

Sklaverei hat im Rahmen der CSR Diskussion kaum eine Bedeutung, da Sklaven zumeist für persönliche Dienste eingesetzt werden.

Ausbeutung dagegen schon, wie im Fall der Textilarbeiter der 'Rana Plaza' in Bangladesch deutlich wurde. Obwohl die Mitarbeiter der ansässigen Banken und Geschäfte aufgrund bedenklicher Risse im Gebäude bereits evakuiert waren, wurden die Textilarbeiter gezwungen in die Fabrik zurückzukehren und wurden unter den Trümmern des einfallenden Gebäudes begraben²⁵.

Neben Risiken, denen ausgebeutete Arbeiter oft ausgesetzt sind, sind unzulängliche Kompensation und medizinische Versorgung an der Tagesordnung. Spätestens die Berichterstattung über die Bedingungen, unter denen die Leiharbeiter der hiesigen Fleischindustrie ihren Dienst tun hat deutlich gemacht, dass Ausbeutung nicht nur in Staaten mit niedrigem Volkseinkommen stattfindet.

Diskriminierung ist facettenreicher als Ausbeutung und erfolgt aus vielen unterschiedlichen Gründen²⁶. Der Begriff wird im Rahmen von CSR als eine grundlose, unterschiedliche Behandlung von Personen verstanden, die vergleichbare Dienste leisten oder leisten können²⁷.

Die wichtigsten Diskriminierungsgründe sind Rasse, Geschlecht, bzw. geschlechtliche Orientierung und Religion. Die häufigsten Erscheinungsformen sind dabei der fehlende Zugang zu Arbeit (Ausschluss), sowie Unterschiede in Kompensation und Aufstiegsmöglichkeiten (Einschränkung).

2.2.2 Das Unternehmen in der sozialen Verantwortung

Diskriminierungsgefahren betreffen das Unternehmen unmittelbar und überall, in allen täglichen Entscheidungen rund um die eigenen Mitarbeiter, wie auch bei der Auswahl und Behandlung von externen Partnern.

20 Climatewatch: A global breakdown of greenhouse gas emissions by sector, (2020)

21 Torres, C.A.C., et al.: Four Case Studies on Corporate Social Responsibility: Do Conflicts Affect a Company's Corporate Social Responsibility Policy? (2012) S.53 ff.

22 "Eilbracht, M.: Nestlé and its impact on the local community of a host country in the light of an ethical stakeholder theory, (2016)

23 Vgl. Gabler: Wirtschaftslexikon (2021), Gabler/ Springer (Hrsg.)

24 Unicef: Childlabour (2019)

25 Mirdha, R.U., et al.: Workers forced to join work, (2013)

26 Gabler: Wirtschaftslexikon (2021), Internetzugriff 07.04.2021

27 Vgl. Antidiskriminierungsstelle, im Internet: <https://www.antidiskriminierungsstelle.de>

Ausbeutung betrifft Unternehmen der westlichen Welt dagegen meistens mittelbar, in Form von Zulieferern, die Menschenrechte nicht achten. Neben den bereits erwähnten Textilarbeitern, die am Beginn von Lieferketten stehen, die in weltberühmten Modelabels enden findet Ausbeutung auch an den Fließbändern Asiens statt, wo häufig Minderjährige 14-stündige Arbeitstage leisten. Prominentes Beispiel dafür sind die Probleme, die wiederholt bei Apple's größten Zulieferern wie Foxconn auftraten²⁸. Das Verhältnis zu den eigenen Angestellten ist in der entwickelten Welt durch einschlägige Sozialgesetzgebung weitgehend geregelt. Die Verantwortlichkeit des Unternehmens beschränkt sich weitgehend auf Fragen der Auslegung bestehender Regularien.

2.3 Zielkonflikte des Unternehmens und Normen der Corporate Social Responsibility

Gerade das Beispiel Apple verdeutlicht die Herausforderungen globaler Unternehmen sehr eingängig. Das taiwanische Unternehmen Foxconn ist seinerseits ein börsennotierter multinationaler Konzern mit tausenden von Mitarbeitern. Unter lokalen Maßstäben sind die dortigen Arbeitsbedingungen nicht zu bemängeln und die Vorfälle, die Apple unter Druck brachten hatten für Foxconn in Taiwan selbst keinerlei Sanktionen zur Folge. Es wurden im Gegenteil Mitarbeiter zitiert, die das Unternehmen als Arbeitgeber ausdrücklich lobten²⁹.

Das Problem liegt in der gelebten Ethik, die sich zwischen den verschiedenen Kulturkreisen der Erde unterscheidet. So ist auch Kinderarbeit in weiten Teilen der Welt nicht anstößig. Dort wo es an Ausbildungsmöglichkeiten fehlt, wird Kinderarbeit gar als Mittel zur Vorbereitung auf das Erwachsenenleben gesehen.

Ähnlich verhält es sich mit dem Verantwortungsgefühl gegenüber der Umwelt. Am Beispiel von Plastikmüll wird klar, dass sich die Standards für akzeptables Verhalten weltweit stark unterscheiden, wenn man die Herkunft der Verschmutzungen betrachtet:

Es hat sich ein eigener Wirtschaftszweig entwickelt, der Plastikabfälle der westlichen Industrienationen zum Recycling in den Nahen Osten und nach Asien verschifft. Viele der Empfängerländer zählen zu den Hauptverursachern der Verschmutzung der Weltmeere mit Kunststoffabfällen. Nebenbei wird dabei eine, CO₂ produzierende Logistik ausgelöst.

Für das Unternehmen stellt sich also die Frage, an welchen Normen es sich orientieren soll, wenn es den Erwartungen der 'globalen Gesellschaft' gerecht werden will. Dieses Problem wurde von den Vereinten Nationen, als

TAB. 1: UNSACHGEMÄSS ENTSORGTER PLASTIKMÜLL³⁰

	Gesamt	davon im Ozean	
	in Mio. Tonnen	in Mio. Tonnen	in Prozent
China	8,8	3,5	40
Indonesien	3,2	1,3	40
Philippinen	1,9	0,8	39
Vietnam	1,8	0,7	41
Sri Lanka	1,6	0,6	40
Ägypten	1,0	0,4	39
Thailand	1,0	0,4	41
Malaysia	0,9	0,4	41
Nigeria	0,9	0,3	38
Bangladesh	0,8	0,3	39
Brasilien	0,5	0,2	38
USA	0,3	0,1	37

TAB.2: PLASTIKMÜLL EX- UND IMPORTE 2019³¹

Nettoexporte in Tonnen		Nettoimporte in Tonnen	
Japan	535.840	Türkei	225.376
Deutschland	413.224	Vietnam	135.027
USA	317.627	Malaysia	78.791
Frankreich	91.667	Laos	65.976
Italien	83.384	Indien	23.904

TAB. 3: DIE VEREINTEN NATIONEN, 10 PRINZIPIEN DES GLOBAL COMPACT³²

Menschenrechte

1. Unternehmen sollen den Schutz der internationalen Menschenrechte unterstützen und achten.
2. Unternehmen sollen sicherstellen, dass sie sich nicht an Menschenrechtsverletzungen mitschuldig machen.

Arbeitsnormen

3. Unternehmen sollen die Vereinigungsfreiheit und die wirksame Anerkennung des Rechts auf Kollektivverhandlungen wahren.
4. Unternehmen sollen für die Beseitigung aller Formen von Zwangsarbeit eintreten.
5. Unternehmen sollen für die Abschaffung von Kinderarbeit eintreten.
6. Unternehmen sollen für die Beseitigung von Diskriminierung bei Anstellung und Erwerbstätigkeit eintreten.

Umwelt

7. Unternehmen sollen im Umgang mit Umweltproblemen dem Vorsorgeprinzip folgen.
8. Unternehmen sollen Initiativen ergreifen, um größeres Umweltbewusstsein zu fördern.
9. Unternehmen sollen die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien beschleunigen.

Korruptionsprävention

10. Unternehmen sollen gegen alle Arten der Korruption eintreten, einschließlich Erpressung und Bestechung.

28 Torres, C.A.C., et al.: Four Case Studies on Corporate Social Responsibility: Do Conflicts Affect a Company's Corporate Social Responsibility Policy? (2012) S. 61 ff.

29 Torres, C.A.C., et al.: Four Case Studies on Corporate Social Responsibility: Do Conflicts Affect a Company's Corporate Social Responsibility Policy? (2012) S. 64

30 Vgl. Wagner, P. (2018): Umweltverschmutzung, in: de.Statista.com

31 UN Comtrade Database (2019) in: Statista.com

32 The United Nations: The UN Global Compact, CSR Compass, (2000)

größter internationaler Staatengemeinschaft aufgegriffen. Im Jahr 2000 lancierte der damalige Generalsekretär Kofi Anan den 'Global Compact' als freiwillige Wertegemeinschaft von Unternehmen aller Staaten. Darin werden 10 Prinzipien ethischen Verhaltens von Unternehmen postuliert. Der Global Compact unterscheidet in Menschenrechte, Umwelt, Arbeitsnormen und Korruptionsprävention. Während die Prinzipien in Bezug auf die Menschenrechte konkret sind, bleiben sie der Umwelt gegenüber eher vage. Gemeinsam haben sie jedoch, dass von der Unternehmung nicht etwa eine lediglich neutrale Rolle gegenüber Gesellschaft und Umwelt erwartet wird. Die Unternehmung ist in zumindest 6 der 10 Prinzipien als aktiver Gestalter im Sinne einer normativen Ethik gefordert³³.

Korruption, Erpressung und Bestechung (Prinzip 10) fallen dabei jedoch in den hier nicht thematisierten Bereich der Corporate Governance, da diese Delikte weithin gesetzlich untersagt sind und für diese Untersuchung ein gesetzestreuendes Verhalten der Unternehmung angenommen wird.

Die Prinzipien des Global Compact sind bis heute die Referenz für verantwortlich handelnde Unternehmen, auch wenn es verschiedene Versuche gegeben hat, sie auszubauen beziehungsweise zu verfeinern³⁴.

2.4 Das Unternehmen im Spannungsfeld gesellschaftlicher Einflüsse

Obwohl bereits ca. 13,000 Unternehmen aus über 160 Staaten dem Global Compact beigetreten sind, muss die Unterstützung des Global Compact als schwach bewertet werden blickt man auf den geringen Anteil, den die Mitglieder an der Gesamtwirtschaft repräsentieren³⁵. Es kann mit Sicherheit angenommen werden, dass für die fehlende Popularität des Global Compact bei Unternehmen die einhergehenden Kosten eine wichtige Rolle spielen.

Die Politik ist daher bemüht, die Umsetzung von Normen der CSR aktiv zu unterstützen. Bereits ein Jahr nach der Lancierung des Global Compact veröffentlichte die EU ihr Greenpaper, 'Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility'. Dieses wurde 2011 mit der 'Renewed EU Strategy 2011-2014 for Corporate Social Responsibility' überholt und gestärkt³⁶. Der jüngste EU-Vorstoß in diese Richtung ist der sogenannte 'Green Deal' vom Dezember 2019³⁷. Gemeinsam ist diesen Initiativen, dass die Politik auf der Basis eines sogenannten Multi-Stakeholder Ansatzes³⁸ versucht, Unternehmen zur Umsetzung von CSR Strategien zu bewegen.

33 Prinzipien 4-6 und 10: '...eintreten für, oder... gegen', Prinzip 8: '...fördern', Prinzip 9: '...beschleunigen'

34 Kommission der Europäischen Gemeinschaften: A renewed EU strategy 2011-2014 for Corporate Social Responsibility (2011), S. 6-7

35 Vgl. UN Global Compact, im Internet: <https://www.unglobalcompact.org/>

36 Kommission der Europäischen Gemeinschaften: A renewed EU strategy 2011-2014 for Corporate Social Responsibility (2011)

37 Kommission der Europäischen Gemeinschaften: A European Green Deal (2019)

38 Im 'Multi-Stakeholder' Ansatz werden Interessen verschiedener Anspruchsgruppen ausgeglichen vgl. Kapitel 3.3

Als positive Motivation werden Wettbewerbsvorteile und vorteilhafte Publicity versprochen. Dem steht die latente Drohung von Negativschlagzeilen bis hin zu erschweren Kreditbedingungen gegenüber³⁹.

Die lokale Legislative versucht über gesetzgeberische Maßnahmen die Umsetzung von CSR Strategien zu erzwingen. Dabei zielt sie nicht etwa auf Verbote 'unethischen' Verhaltens ab, sondern instrumentalisiert das Unternehmen, um diese Ziele zu erreichen. Jüngstes Beispiel ist die Vorlage zum sogenannten Lieferkettengesetz im deutschen Bundestag⁴⁰, bei dem hiesige Unternehmen für die Verfehlungen ihrer, internationalen Lieferanten, innerhalb von deren Gesetzesräumen haftbar gemacht werden sollen.

Politik und Unternehmen stehen dabei gemeinsam unter dem Druck von Umwelt- und Menschenrechtsorganisationen. Die, meist öffentlich geführten Debatten beeinflussen zudem über Medien die öffentliche Meinung und damit die Sympathien gegenüber den Unternehmen. Aus der Sicht der Medien sind CSR Themen interessant, wenn sie mit Ereignissen wie Protestaktionen verbunden sind.

Diese gesellschaftlichen Einflüsse werden durch die eingangs beschriebenen Änderungen an den Kapitalmärkten ergänzt. Die Umsetzung von CSR Strategien ist von wachsender Bedeutung für die Verfügbarkeit von Risikokapital für das Unternehmen⁴¹.

Im Ergebnis kann sich das Unternehmen der Entwicklung von CSR Strategien nicht entziehen, ohne den Erfolg seiner Geschäftstätigkeit nachhaltig zu gefährden.

3. Diskussion wirtschaftswissenschaftlicher Betrachtungen zur Corporate Social Responsibility

3.1. Kapitalmarktorientierte Sichtweise der Shareholder Value Theorie

Obwohl die Shareholder Value Theory, chronologisch nicht am Anfang der CSR Diskussion steht, bildet sie einen guten Ausgangspunkt für die Behandlung der vorliegenden Theorien zu CSR. Das liegt daran, dass es sich dabei um einen wissenschaftlich stringenten Ansatz, auf Basis der Kapitalmarkttheorie handelt, der so die Einführung sozialetischer Überlegungen, als zusätzlicher Komponente erlaubt. Dazu kommt, dass der wichtigste neoklassische Aufsatz zum Thema große Aufmerksamkeit erlangt hat und bis heute oft zitiert wird.

Im September 1970 veröffentlichten die New York Times einen Beitrag des späteren Nobelpreisträgers Milton Friedman mit dem Titel 'The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits'⁴². Er fasst darin die neoklassische Position zu CSR zusammen.

39 Kommission der Europäischen Gemeinschaften: A renewed EU strategy 2011-2014 for Corporate Social Responsibility (2011), SS. 3,7,8,11

40 vgl. Die Bundesregierung, im Internet: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/lieferkettengesetz-1872010>

41 vgl. Kapitel 3.6.2

42 Friedman, M.: The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, (1970)

Kernthesen des Aufsatzes sind, dass es sich bei Körperschaften (Unternehmen im Sinne der Untersuchung) nicht um natürliche Personen, sondern um juristische Personen handelt, die per Definition kein Verantwortungsgefühl haben können. Die juristische Person befindet sich im Besitz der Anteilseigner als Prinzipale und wird durch das Management des Unternehmens als Agenten vertreten.

Der Prinzipal stellt dem Unternehmen sein Kapital in der Absicht zur Verfügung, es zu mehren. Unternimmt das Management nun Anstrengungen, die durch ethisches Verantwortungsgefühl anstelle von Gewinnabsichten motiviert sind, entstehen Kosten, die dem Prinzipal nicht als Gewinn zur Verfügung stehen und folglich sein Kapital nicht mehren. Das Management als Agent handelt damit entgegen den Interessen des Prinzipals.

Friedman argumentiert weiter, dass die Kosten von CSR Maßnahmen einer zusätzlichen Steuer vergleichbar sind, die auf die Gewinne des Unternehmens erhoben wird. Der Agent in Form des Managements legt gleichzeitig die Höhe der Steuern fest, treibt die Steuern ein und entscheidet zusätzlich über die Verwendung der erhobenen Abgabe.

Damit entfällt nicht nur die allgemein akzeptierte Gewaltenteilung, sondern der Agent ist vor Aufgaben gestellt, die nichts mit den Kompetenzen zu tun haben, wegen derer ernannt wurde. Diese Aufgaben vielen viel mehr in den Bereich der Gesetzgeber, die ja bereits Abgaben für entsprechende Zwecke erheben.

Das Management ist dagegen ebenso überfordert zu entscheiden, in welcher Höhe 'CSR Steuern' angemessen wären, wie es auch nicht in der Lage ist zwischen den vielfältigen Investitionsmöglichkeiten abzuwägen.

Fünfzig Jahre nach dem Erscheinen von Friedmans' Essay richtet sich die Kritik vor Allem gegen die, nicht ausreichende Berücksichtigung des ethischen Standpunktes, sowie die Vernachlässigung der Langfristigkeit oder Nachhaltigkeit in der Gewinnerzielungsabsicht von Unternehmen⁴³.

Ein weiterer wichtiger Kritikpunkt an der neoklassischen Shareholder Value Theorie ist die Vernachlässigung der Notwendigkeit zur Harmonisierung der Interessen zwischen Agent und Prinzipal: nur wenn die Maximierung des Shareholder Values auch im Interesse des Managements ist, wird es seine Anstrengungen auf die Gewinnerzielung fokussieren⁴⁴.

Auf dieser Erkenntnis basieren die vielfältigen Kapitalbeteiligungspläne, die im Bereich des gehobenen Managements heute üblich sind.

Auch die Notwendigkeit, sämtliche Mitarbeiter auf die Unternehmensziele einzustimmen wurde bereits seit der industriellen Revolution erkannt und hat bei vielen erfolgreichen Unternehmen zu Sozialleistungen geführt, die über das gesetzliche Maß hinausgehen⁴⁵.

43 Bertrand, M., Langone, K., et al.: Free Market Manifesto that Changed the World Reconsidered, (2020)

44 Jensen, M.C., Meckling, W.H.: The Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, (1976)

45 Vgl. dazu: Whitenak, P.C.: Hersheypark, (2006), Arcadia Publishing, Mount Pleasant, NC 2006

Ebenfalls kritisiert wurde die Vernachlässigung negativer Imageeffekte aus fehlender CSR. Diese können sich beispielsweise durch Konsumentenboykotts negativ auf den Unternehmenserfolg auswirken. Sie können aber auch dazu führen, dass das Unternehmen, im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte Nachteile erleidet⁴⁶.

Der aus heutiger Sicht entscheidende Kritikpunkt ist jedoch, dass die Grundannahme des Modells, nämlich die ausschließliche Gewinnorientierung der Anteilseigner in Frage gestellt werden muss.

Das dokumentiert deutlich die Botschaft, die Larry Fink, CEO eines der weltweit größten institutionellen Investoren, 2019 an das Management seiner Anlageunternehmen richtete. Dort heisst es: 'Companies, investors and governments must prepare for a significant reallocation of capital. A company cannot achieve long-term profits without embracing purpose... we will be increasingly disposed to vote against management and board directors when companies are not making sufficient progress on sustainability.'⁴⁷

Wird das Unternehmen also von Kunden und Kapitalgebern gleichermaßen sanktioniert, sofern es keine CSR Strategie implementiert, ist es gezwungen eine solche Strategie zu entwickeln. Es stellt sich jedoch die Frage nach Art und Umfang des CSR Engagements das notwendig ist, um den Unternehmenswert zu maximieren.

3.2 Bedingungen verantwortlichen Handelns im Pyramidenkonzept

Ein, in der anglo-amerikanischen Literatur viel beachteter Ansatz ist die CSR Pyramide von Carroll⁴⁸. Sie teilt die Verantwortung von Unternehmen in 4 verschiedene Kategorien ein, wirtschaftliche, rechtliche, ethische und philanthropische.

Nach dieser Theorie stellt wirtschaftlicher Erfolg das Fundament der Existenz der Unternehmung dar. Wirtschaftlicher Erfolg und die Einhaltung von Gesetzen sind notwendige Bedingungen, um in der Lage zu sein, ethische Verantwortung zu übernehmen.

Ethisches Handeln ist auf der anderen Seite die Voraussetzung für nachhaltigen Erfolg. Handelt das Unternehmen nicht ethisch, steht es im Konflikt mit den Erwartungen der Gesellschaft.

Erzielt das Unternehmen nachhaltige Erfolge, soll es auf freiwilliger Basis philanthropisch investieren, um seine langfristigen Erfolgsaussichten durch gesellschaftliche Anerkennung weiter zu verbessern⁴⁹.

Die Stärke dieses Ansatzes liegt darin, dass sozioethische Aspekte in den ökonomischen Ansatz integriert wer-

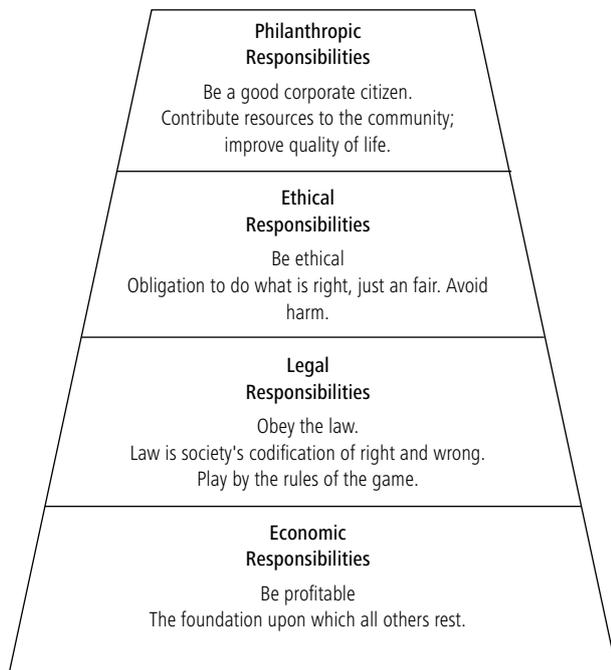
46 Bertrand, M., Langone, K., et al.: Free Market Manifesto that Changed the World Reconsidered, (2020)

47 Fink, L.: A Fundamental Reshaping of Finance, (2020)

48 Carroll, A.B.: The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, (1991)

49 Carroll, A.B.: A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, (1979), S. 500

ABB. 3: DIE PYRAMIDE GESELLSCHAFTLICHER VERANTWORTUNG NACH CARROLL⁵⁰



den. Der langfristige Unternehmenserfolg ist nur dann gesichert, wenn den Erwartungen der Gesellschaft entsprochen und nach ethischen Prinzipien gehandelt wird.

Darüber hinaus differenziert Carroll in ethische und darüber hinaus gehende, philanthropische Verantwortung. Philanthropische Verantwortung wird als ein freiwilliges Element beschrieben⁵¹. Diese Dimension lässt sich als normatives ethisches Handeln interpretieren oder als Aktivität, die über die aktuellen ethischen Erwartungen der Gesellschaft an das Unternehmen hinausgeht.

In diesem Sinne befindet sich die Theorie der Pyramide jedoch nicht im Einklang mit den Mandaten des Global Compact der UN. Die Zeichner der Global Compact Initiative verpflichten sich zur aktiven Beeinflussung oder Gestaltung im Sinne einer normativen Ethik⁵².

Auch die Frage nach Art und Umfang des CSR Engagements des Unternehmens wird nicht aufgelöst. Ab welchem Erfolg ist das Unternehmen in der Lage ethisch zu handeln und wie erfolgreich muss es sein, um sich philanthropische Aktivitäten erlauben zu können? Für nachhaltigen Unternehmenserfolg etwa bietet der Ansatz von Carroll keine allgemeingültige Definition. In seinem ursprünglichen Aufsatz beschreibt Carroll unterschiedliche Arten der 'Social Responsiveness' ohne eindeutige Empfehlungen zu geben⁵³. Auch das Konzept der Pyrami-

de bleibt, letztlich deskriptiv, indem es zwischen 'moral, immoral und amoral management types' unterscheidet⁵⁴.

Gesetzestreu und ethisches Handeln werden bereits von Friedman als Bedingung zur Verfolgung der Unternehmenswertwertmaximierung gefordert. Unternehmerischer Erfolg kann, umgekehrt nicht Voraussetzung sein, um überhaupt ethisch handeln zu können und Gesetze einzuhalten.

Nimmt man an, das Unternehmen ist überzeugt den nachhaltigen kritischen Erfolg für die Rechtfertigung philanthropischer Aktivitäten erreicht zu haben, stellt sich noch immer die Frage nach der Höhe und Art der Mittelverwendung. Auch diese Frage wurde bereits von Friedman aufgeworfen⁵⁵. Es wäre beispielsweise kaum angemessen von einem regionalen Finanzdienstleister in Europa die Finanzierung von Projekten zur Vermeidung von Zwangsarbeit in Asien zu erwarten.

Carroll schlägt vor, die schönen Künste und die Bildung zu fördern, sowie die Lebensbedingungen der lokalen Gemeinde zu verbessern⁵⁶. Solche Aktivitäten fallen jedoch nicht ins Raster der UN-Prinzipien und werden der Forderung nach einer globalen gesellschaftlichen Verantwortung nicht gerecht.

3.3 Interessenausgleiche im Multi-Stakeholder Ansatz

Carroll berücksichtigt in seinem Essay zum Pyramidenansatz bereits ein Konzept, das in der aktuellen CSR Diskussion eine wichtige Rolle spielt. Dabei handelt es sich um das Multi-Stakeholder Modell das, vor Allem durch Freeman, bekannt gemacht wurde⁵⁷.

Dieses Modell wurde in den vergangenen 20 Jahren besonders von der europäischen Politik stark gefördert und findet in Initiativen wie dem European Multi-Stakeholder Forum on Corporate Social Responsibility seinen Niederschlag⁵⁸. Die 'Renewed EU strategy 2011-2014 for Corporate Social Responsibility' ist ebenfalls im Geiste der 'Multi-Stakeholder Governance' formuliert⁵⁹.

Die Essenz der Idee liegt darin, dass der Shareholder Value nur unter Berücksichtigung der Stakeholder Interessen maximiert werden kann, oder dass die Shareholder nur eine Klasse in einem System von Stakeholdern sind, dessen Gesamtwert maximiert werden muss.

Freeman definiert Stakeholder als: '..groups and individuals that that can affect or are affected by the accomplishment of the organizational purpose'⁶⁰. Der 'organi-

50 Carroll, A.B.: The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, (1991), S. 42

51 Carroll, A.B.: The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, (1991), S. 42f.

52 The United Nations: The UN Global Compact, CSR Compass, (2000), zumindest Prinzipien 8, 9, 10

53 Carroll, A.B.: A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, (1979), S. 501 f.

54 Carroll, A.B.: The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, (1991), S. 44 f.

55 Friedman, M.: The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, (1970), S.2.

56 Carroll, A.B.: The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, (1991), S. 42

57 Freeman, R.E.: Strategic Management: A Stakeholder Approach, (1984)

58 Kommission der Europäischen Gemeinschaft: Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development, (2002)

59 Kommission der Europäischen Gemeinschaften: A renewed EU strategy 2011-2014 for Corporate Social Responsibility (2011), S.6

60 Freeman, R.E.: Strategic Management: A Stakeholder Approach, (1984), S vi

Medien-Marken



Das Magazin für
Markenführung

www.markenartikel-magazin.de



Das Fachmagazin für
Pharma-Marketing

www.healthcaremarketing.eu



Das Magazin für Kommunikation im
öffentlichen Sektor

www.publicmarketing.eu



Das Fachmagazin für Presse, Tabak
und Convenience

www.presse-report.de



Das Magazin für
Content Marketing

www.cp-monitor.de



Das Fachmagazin für Medienmana-
gement und -ökonomie

www.medienwirtschaft-online.de

für Entscheider



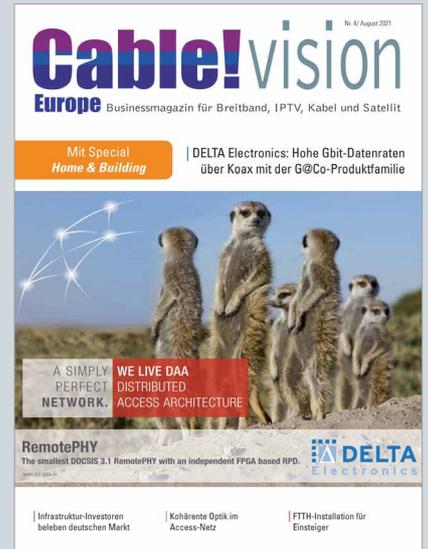
Das Magazin für Pressevertrieb und Content-Erlöse

www.dnv-online.net



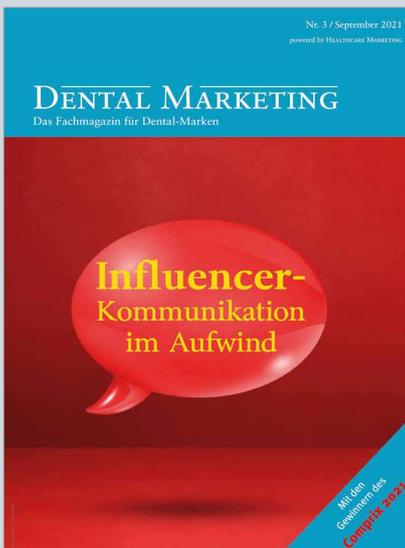
Das Magazin für Kommunikation und Medien

www.new-business.de



Das Fachmagazin für Kabel, Satellit, Breitband und Digital-TV

www.cablevision-europe.de



Das Fachmagazin für Dental Marketing

www.dentalmarketing-magazin.de



Das Magazin für Kommunikation und Markenmanagement

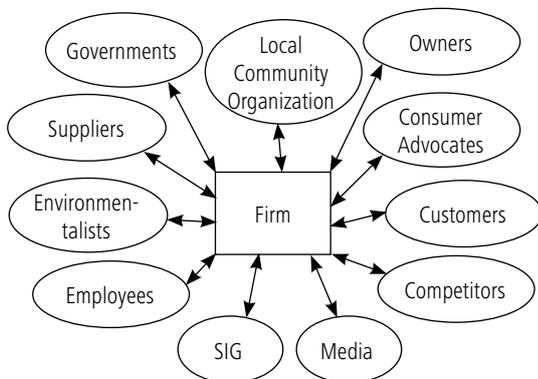
www.transfer-zeitschrift.net



Connecting Creative Professionals

www.redbox.de

ABB. 4: MULTI-STAKEHOLDER ANSATZ VON FREEMAN⁶¹



zational purpose' kann dabei allgemein mit der Gewinnzielungsabsicht definiert werden. Um zu einem wirkungsvollen Ansatz zu gelangen, muss das Unternehmen zunächst seine Stakeholder identifizieren.

Die Graphik (Abb. 4) macht die Vielzahl von Stakeholdern deutlich. Die Interessen der einzelnen Stakeholder sind zunächst auf ihre Legitimität zu prüfen. Handelt es sich um ein legitimes Interesse, wie zum Beispiel der Anspruch von Verbraucherverbänden auf 'sichere' Produkte, oder der Anspruch von Mitarbeitern auf geregelte Arbeitszeit, dann empfiehlt die Stakeholder Value Theorie diese 'Claims' zu berücksichtigen, um den Unternehmenserfolg nicht zu gefährden.

Man unterscheidet in die normative und die instrumentelle Stakeholder Value Theorie. Der normative Ansatz misst den legitimen Interessen aller Stakeholder das gleiche Gewicht zu. Das Unternehmen ist folglich gefordert, den Interessen aller Stakeholder Gruppen in gleicher Weise gerecht zu werden⁶². Dieses Modell ist jedoch lediglich von theoretischem Wert, wenn man bedenkt, dass die Interessen unterschiedlicher Stakeholder gegenläufig sein können. Eine 'angemessene' Bezahlung von Angestellten und Lieferanten erschwert beispielsweise das Angebot 'erschwinglicher' Ware an Kunden und Konsumenten.

Ein reales Beispiel für widersprüchliche Interessen, unterschiedlicher Stakeholder begegnete der Siemens AG, die im Jahr 2020 von Klimaaktivisten mit der Forderung konfrontiert wurde, einen bestehenden Vertrag über die Lieferung von Ausrüstung zur Kohleförderung nach Australien nicht zu erfüllen⁶³. Die Forderung der Aktivisten beruhte auf dem Zusammenhang zwischen fossilen Brennstoffen und dem Treibhauseffekt. Sie wurde zu einer Zeit erhoben, als in Australien die schwersten Buschfeuer seit Jahrzehnten wüteten.

Während die Forderung nach Reduktionen des CO₂ Ausstoßes legitim erscheint, ist Bergbau eine wichtige Un-

ternehmenssparte für Siemens und es wurde ein bereits unterzeichneter Vertrag zu einem, durch die australische Regierung genehmigten Projekt erfüllt. Die Forderung des Betreibers der Mine nach Vertragserfüllung erscheint demnach ebenfalls als legitim.

Die instrumentelle Stakeholder Theorie empfiehlt neben der Legitimität des Anspruchs auch den Einfluss des Stakeholders auf den Unternehmenserfolg zu berücksichtigen⁶⁴.

Dieser Ansatz erscheint pragmatischer als die normative Stakeholder Theorie, leidet aber darunter, dass Legitimität der Forderung und Einfluss auf den Unternehmenserfolg nicht immer zusammenfallen.

Als Beispiel wurde der Unterschied zwischen Kleinaktionären und institutionellen Investoren angeführt, deren Ansprüche oft, aber nicht immer übereinstimmen dürften. Der Einfluss des institutionellen Investors auf den Unternehmenserfolg ist jedoch ungleich größer als der eines Kleinaktionärs. Es ist daher viel wahrscheinlicher, dass die Unternehmung die Ansprüche des institutionellen Investors in Betracht zieht als die des Kleinaktionärs⁶⁵.

Der Multi-Stakeholder Ansatz stellt eine wichtige Weiterentwicklung der neoklassischen Shareholder Value Theorie dar. Es wird berücksichtigt, dass für den Unternehmenserfolg und damit für den Unternehmenswert nicht allein die Interessen der Shareholder ausschlaggebend sind. Die übliche Praxis der erfolgsabhängigen Vergütung von Managern und die Berücksichtigung der Interessen der Arbeitnehmer wird um externe Stakeholder mit Bedeutung für den Unternehmenserfolg erweitert.

Versteht es ein Unternehmen nicht, sich nach außen hin als verantwortungsvoll darzustellen, läuft es Gefahr, von wichtigen Interessengruppen boykottiert zu werden damit das Ziel der Shareholder Value Maximierung zu gefährden.

Eine wichtige Schwäche des Ansatzes sind mögliche Divergenzen zwischen der Wahrnehmung und den tatsächlichen Aktivitäten des Unternehmens. Ein, im Sinne der Shareholder Value Maximierung rational handelndes Unternehmen wird sich darauf konzentrieren, in den Augen einflussreicher Stakeholder als verantwortungsvoll zu erscheinen und darüber hinaus die legitimen Interessen weniger einflussreicher Stakeholder vernachlässigen. Ein solches, vorwiegend auf Imagewirkungen ausgerichtetes Handeln wird auch als 'Greenwashing' bezeichnet⁶⁶.

Auch das ethisch orientierte Management wird vor die Frage gestellt, welche Stakeholder Interessen in welchem Maße berücksichtigt werden müssen, damit ein Gleichgewicht zwischen Unternehmenserfolg und ethischem Handeln erzielt wird. Diese Frage steht im Zentrum der Nachhaltigkeitstheorie.

61 Freeman, R.E.: Strategic Management: A Stakeholder Approach, (1984), S. 25

62 Pirsch, J., Gupta, S., Grau, Landreth, S (2007): A Framework for Understanding Corporate Social Responsibility Programs as a Continuum: An Exploratory Study', S. 127

63 BBC (2020): Siemens resists climate protests over Australia coal project

64 Bird, R., et al.: What Corporate Social Responsibility Activities are Valued by the Market? (2007)

65 Carroll, A.B.: The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, (1991), S. 43

66 Kommission der Europäischen Gemeinschaften: A renewed EU strategy 2011-2014 for Corporate Social Responsibility (2011), S.9

3.4. Drei Säulen der Nachhaltigkeit; ökonomischer, sozialer und ökologischer Erfolg

Die Eingrenzung von CSR auf soziale und ökologische Aspekte erlaubt den Einsatz des sogenannten Dreisäulenkonzeptes, interpretiert man den ökonomischen Erfolg als dritte Säule.

Der wissenschaftliche Ursprung dieses Ansatzes ist nicht eindeutig geklärt aber die Theorie erscheint eingängig⁶⁷. Nachhaltiges Handeln bedeutet die Ziele der Gegenwart zu verfolgen ohne Chancen künftiger Generationen zu beeinträchtigen, ihre eigenen Ziele zu erreichen. Geboren wurde der Begriff der Nachhaltigkeit in der Forstwirtschaft des 19. Jahrhunderts, wo nur so viel Holz geschlagen werden sollte wie permanent nachwachsen kann⁶⁸.

Das Unternehmen verfügt über ökonomisches, ökologisches und soziales Kapital. Die Maximierung des ökonomischen Kapitals, also des Unternehmenswertes oder Shareholder Values darf in diesem Modell nicht zu Lasten des sozialen und/oder ökologischen Kapitals gehen⁶⁹.

Während der Ansatz intellektuell schlüssig erscheint, ist er nicht ausreichend praktisch orientiert, um tatsächlich die CSR Strategie der Unternehmung zu bestimmen.

Nimmt man beispielsweise den Energiebedarf eines Industrieunternehmens, ist dieser nur selten ausschließlich aus erneuerbaren Quellen zu decken. Der Konsum fossiler Brennstoffe ist jedoch grundsätzlich nicht nachhaltig, da es sich um kurzfristig nicht erneuerbare Rohstoffe handelt. Verantwortliches Handeln kann in diesem Beispiel nur bedeuten, eine Minimierungsstrategie für den Einsatz nicht erneuerbarer Energiequellen zu verfolgen, oder auf eine CO₂-neutrale Zukunft hinzuarbeiten.

Noch weniger klar ist, wie sich das Unternehmen in sozialer Weise nachhaltig engagieren kann. Beispielsweise scheint es abwegig von einem technischen Unternehmen zu verlangen, jeweils so viele Ingenieursstudenten in der Ausbildung zu fördern, wie es fertige Ingenieure vom Arbeitsmarkt rekrutiert. Das Ziel des Unternehmens im Zusammenhang eines nachhaltigen Personalmanagements wird es sein, Vergütungsstrukturen zu schaffen, die einen effektiven Zugang zum Arbeitsmarkt erlauben oder den Abgang qualifizierten Personals verhindern.

Das Dreisäulenkonzept der Nachhaltigkeit unterstützt das Management des Unternehmens, seine CSR bezogenen ethischen Überlegungen zu strukturieren, ist aber nicht konkret genug um praktische Entscheidungen zu lenken.

3.5 Wettbewerbsvorteile aus der Komplementarität von Gesellschaft und Unternehmen

In jüngerer Zeit findet Michael Porter's Ansatz viel Beachtung, der CSR als eine Chance und nicht als Kostenfaktor interpretiert. Wirtschaft und Gesellschaft befinden sich demnach in einer komplementären Beziehung und nicht in einer Situation gegenläufiger Interessen⁷⁰.

Porter empfiehlt dem Unternehmen eine Bestandsaufnahme aller Berührungspunkte mit der Gesellschaft. Dabei unterscheidet er in die 'outside in' Analyse, die das Unternehmen vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen Gegebenheiten beleuchtet und in die 'inside out' Analyse, die den Einfluss der unternehmerischen Wertekette auf die Gesellschaft zum Gegenstand hat.

Er unterscheidet:

- generische gesellschaftliche Fragen, ohne direkten Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg
- gesellschaftliche Auswirkungen der Umsetzung der unternehmerischen Wertekette und
- gesellschaftliche Bedingungen des Wettbewerbs mit er-

ABB. 5: SOCIAL IMPACT AND COMPETITIVE CONTEXT NACH PORTER⁷¹

Generic Social Issues	Value Chain Social Impacts	Social Dimensions of Competitive Context
Good Citizenship	Good Citizenship	Strategic philanthropy that leverages capabilities to improve salient areas of competitive context
Responsive CSR	Transform value chain activities to benefit society while reinforcing strategy	

heblicher Bedeutung für den Unternehmenserfolg.

In generischen gesellschaftlichen Fragen, wie z.B. dem Zuzug ungelernter Arbeitskräfte schlägt Porter eine neutrale, beziehungsweise reaktive Strategie vor ('Good Citizenship Policy'). Für die gesellschaftlichen Einflüsse aus der Umsetzung der Wertekette ist zunächst der Umfang zu bestimmen. Bei erheblichen Einflüssen käme dann der proaktive Ansatz zur Transformation in einen Wettbewerbsvorteil zum Einsatz.

Ähnlich lautet die Empfehlung bei gesellschaftlichen Bedingungen, die dem nachhaltigen Unternehmenserfolg im Wege stehen, wie z.B. Fachkräftemangel. Auch hier werden 'strategische philanthropische Investitionen' zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit empfohlen⁷².

67 Purvis, B., Mao, Y., Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins, (2018)

68 Gabler: Wirtschaftslexikon (2021), Gabler/ Springer (Hrsg.), im Internet: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/Nachhaltigkeit>

69 Brühl, R.: Corporate Social Responsibility (2018), S.132 ff.

70 Porter, M.E., Kramer, M.R.: Strategy and Society (2006)

71 Porter, M.E., Kramer, M.R.: Strategy and Society (2006), S. 9

72 Porter, M.E., Kramer, M.R.: Strategy and Society (2006), S. 8 f.

Als Beispiel für einen Wettbewerbsvorteil, der aus der Austauschbeziehung zwischen Wertekette und Gesellschaft entwickelt wurde, nennt Porter die Einführung hybrider KFZ-Antriebe durch Toyota, die mit ihrem 'Prius' Modell einen, länger anhaltenden Innovationsvorteil erzielten. Das Modell reduzierte den Schadstoffausstoß gegenüber der Konkurrenz erheblich und verbrauchte weniger Kraftstoff.

Als Beispiel für gesellschaftliche Probleme, die den Unternehmenserfolg beeinflussen wird die Errichtung einer Fabrik für Molkereiprodukte durch Nestlé in Indien genannt. Die lokalen Bauern waren, aufgrund fehlender Hygiene und mangelnder Bewässerung zunächst nicht in der Lage, die Fabrik mit ihren Milchlieferungen auszulasten. Nestlé investierte daraufhin in veterinäre Betreuung des Viehs und in Irrigation der Weideflächen. Das führte zu einer signifikanten Erhöhung des Ertrags zum beiderseitigen Vorteil. Die Region als Ganze entwickelte sich in der Folge positiv⁷³.

Der Fall von Nestlé entblößt die Schwäche des Ansatzes, bedenkt man die vielfältigen Vorwürfe, denen sich Nestlé bis zum heutigen Tag ausgesetzt sieht. Die resultierenden Imageprobleme haben einen schädlichen Einfluss auf das Geschäft, wie sich beispielsweise am sinkenden Wasserumsatz zeigt⁷⁴.

Es ist nicht ausreichend, punktuell Projekte zum beiderseitigen Vorteil von Gesellschaft und Unternehmen zu lancieren und darüber hinaus in CSR Fragen eine reaktive Haltung einzunehmen. Es müssten derartige Projekte in allen kritischen Unternehmensbereichen eingeführt werden, um Risiken für das Ansehen des gesamten Unternehmens zu minimieren.

Derzeit steht Nestlé vor Allem wegen der Mineralwasserproduktion in der Kritik, obwohl die zugehörigen Entnahmemengen im Vergleich zu den Einsparungspotenzialen aus effizienterer Bewässerung in der Landwirtschaft der betroffenen Gebiete verschwindend gering sein dürften⁷⁵.

Im selben Zusammenhang fehlen dem Konzept auch konkrete Hinweise ab welcher Bedeutung gesellschaftliche Herausforderungen einen proaktiven Umgang verdienen. Auch ist nicht sicher, dass für jeden Anlass, der eine proaktive Haltung rechtfertigen würde, auch eine passende Strategie existiert.

Die Stärke des Konzeptes liegt in der identifizierten Chance, CSR bedingte Herausforderungen nicht ausschließlich als Kosten zu betrachten, sondern sie womöglich in einen gegenseitigen Vorteil umzuwandeln. Insofern ist die von Porter empfohlene Analyse des unternehmensspezifischen CSR Profils eine wichtige Voraussetzung für ein effektives CSR Management.

⁷³ Porter, M.E., Kramer, M.R.: *Strategy and Society* (2006), S.12

⁷⁴ Vgl. z.B.: Hery-Moßmann, N.: Nestlé und Wasser: Was Sie darüber wissen sollten, (2018), <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/412597/umfrage/umsatz-von-nestle-mit-wasser-weltweit/>

⁷⁵ Knoema: Äthiopien - Agricultural water withdrawal as % of total freshwater withdrawal, (2016)

3.6. Empirische Untersuchungen zu Unternehmenswert und Corporate Social Responsibility

3.6.1 Messbarkeit von Corporate Social Responsibility und Unternehmenserfolg

Zu einer umfassenden wissenschaftlichen Untersuchung gehört die Betrachtung empirischer Daten. Im Fall von CSR geht es um den Zusammenhang zwischen der Implementierung der oben diskutierten Strategien und dem Unternehmenserfolg⁷⁶.

Der Beleg für den Einsatz von CSR Strategien gestaltet sich aber schwierig. Die Variablen sind zu vielfältig, um zu einer eindeutigen Beurteilung zu gelangen. Für jede Branche und die darin befindlichen Unternehmen ergeben sich, jeweils unterschiedliche, interne und externe Bedingungen.

Die möglicherweise eingesetzten CSR Strategien lassen sich kaum eindeutig den behandelten Theorien zuordnen und müssen zudem in Relation zu den, dem einzelnen Unternehmen zur Verfügung stehenden Ressourcen betrachtet werden. Nur so könnten die CSR Aktivitäten von Unternehmen jedoch skaliert und die Effektivität einzelner strategischer Ansätze beurteilt werden.

Die Messung des Unternehmenserfolgs selbst ist ebenfalls nicht eindeutig. Nimmt man den Unternehmenswert in Form des Aktienkurses, spielen viele Faktoren, neben den tatsächlich erzielten wirtschaftlichen Ergebnissen eine Rolle. Neben dem systematischen Risiko, das sich zwischen Branchen und Unternehmen unterscheidet, sind auch die Volatilität und damit der Betrachtungszeitraum relevant. Da es um den Einfluss von CSR auf den langfristigen Unternehmenserfolg geht, müsste man den Betrachtungszeitraum entsprechend lang setzen. Je länger allerdings der Betrachtungszeitraum, desto wahrscheinlicher sind Änderungen, nicht nur der CSR Strategie, sondern auch in der Ausrichtung der Unternehmenspolitik an sich.

Zur Neutralisierung dieser Effekte wird zuweilen die Börsenkapitalisierung des Unternehmens um Ergebnisse aus dem Berichtswesen ergänzt, die jedoch eher die Komplexität der Untersuchungen erhöhen, ohne die grundsätzlichen Aussagen zu beeinflussen. Die wissenschaftliche Fragestellung bleibt die nach dem Anlegervermögen und damit des Unternehmenswertes im Sinne der Kapitalmarkttheorie.

3.6.2 CSR Ratings und Nachhaltigkeitsindizes

Die Nachfrage nach Einschätzungen der CSR Aktivitäten von Unternehmen hat zur Entwicklung eines neuen Wirtschaftszweigs geführt, der sich damit beschäftigt CSR Strategien zu bewerten.

⁷⁶ Vgl. dazu ähnlich: Koscher, E.: *Corporate Social Responsibility*, (2015), Igel/ RWS, 2015, S. 27, f.

Derartige Ratings finden Eingang in sogenannte Nachhaltigkeitsindizes, die Unternehmen nach Herkunft und Branche zusammenfassen und Ranglisten erstellen. Die wichtigsten Indizes sind derzeit der Dow Jones Sustainability Index (DJSI) und der FTSE4Good Index (FTSE4GI).

Der Dow Jones Sustainability Index umfasst momentan 61 Branchen und insgesamt 4.500 Unternehmen aus dem Dow Jones Global Stock Index⁷⁷. Die Anlehnung an den generellen Index erlaubt dem Anleger die gemeinsame Betrachtung von finanziellen Kriterien und Kriterien der 'sustainability performance'.

In den Sustainability Index werden die ersten 10% der Unternehmen in der jeweiligen Branche nach dem sogenannten 'best in class' Prinzip aufgenommen.

Die Bewertung erfolgt anhand von Fragebögen, die durch das teilnehmende Unternehmen selbst auszufüllen sind und anhand des vorhandenen Nachhaltigkeitsberichts wesens.

Der FTSE4GI ähnelt dem DJSI in der Vorgehensweise, wobei der wichtigste Unterschied darin besteht, dass bestimmte Branchen wie Tabak, Waffen oder Kohlebergbau, von vorn herein ausgeschlossen werden⁷⁸.

Die Tatsache, dass in den DJSI nur Unternehmen aufgenommen werden können, die im DJ Global Stock Index enthalten sind stellt eine unbegründete Diskriminierung, vor allem kleinerer Unternehmen dar. Das 'best in class' System der ersten 10% ist als Anreiz zur Intensivierung der CSR Bestrebungen der verbleibenden 90% intendiert, führt aber zu einer dauerhaften Benachteiligung des überwiegenden Anteils der Unternehmen. Der komplette Ausschluss ganzer Branchen im FTSE4GI läuft der Bestrebung zur Verbesserung der CSR Strategien von Unternehmen entgegen, bei denen es aus gesellschaftlichen Gründen gerade besonders darauf ankommt.

Die wichtigste Kritik an beiden Indizes liegt jedoch in der schwachen Datenqualität, die den Ratings zugrunde liegt. Es ist den Unternehmen selbst überlassen, ihre CSR Aktivitäten in den Fragebögen der Rating Dienste und in den eigenen Nachhaltigkeitsberichten zu belegen⁸⁰.

Dennoch hat sich eine eigene Klasse sogenannter ESG-Investmentfonds entwickelt, die in jüngster Vergangenheit erheblich mehr Kapital anziehen konnte als herkömmliche Anlagen mit vergleichbarer Branchenstruktur, ohne Nachhaltigkeitssiegel⁸¹.

Diese Tatsache ist von großer Bedeutung für Unternehmen, die ihre CSR Strategie entwickeln. Gelingt es nicht, die notwendigen ESG Bewertungen zu erhalten, um von diesem Mittelzufluss zu profitieren, ergeben sich Nachteile in der Kapitalverfügbarkeit.

⁷⁷ Dow Jones Sustainability Index im Internet: <https://www.spglobal.com/esg/performance/indices/djsi-index-family>

⁷⁸ FTSE4Good Index im Internet: <https://www.ftserussell.com/products/indices/ftse4good>

⁷⁹ Hope, C., Fowler, S.J.: A critical review of Sustainable Business Indices and their Impact, (2007)

⁸⁰ Grigoris, G.: The Challenges of Corporate Social Responsibility Assessment Methodologies, (2016), S.50

⁸¹ lyxoretf: Was uns Investments über die ESG-Nachfrage 2019 sagen, (2020)

Umgekehrt profitieren 'nachhaltige' Unternehmen nicht nur direkt von einer besseren Kapitalverfügbarkeit. Die ESG bedingte Nachfrage nach ihren Aktien führt auch zu einer höheren Marktkapitalisierung und hat damit einen Einfluss auf den Shareholder Value. 'best in class' CSR Bewertungen sind damit notwendiger Bestandteil einer, auf Shareholder Value ausgerichteten Unternehmensstrategie.

3.6.3 Konsistenzprobleme bei Aufbau und Resultaten empirischer Studien

Trotz dieser Probleme sind viele Versuche unternommen worden, den Zusammenhang zwischen CSR und Unternehmenserfolg zu messen.

Die Resultate dieser Studien sind nicht schlüssig. Es existieren ebenso viele Studien, die eine positive Korrelation zwischen Unternehmenserfolg und gesellschaftlichem Engagement belegen, wie solche die das Gegenteil beweisen⁸².

Studien an ein und demselben Unternehmen, durchgeführt zu unterschiedlichen Zeitpunkten haben zu abweichenden Ergebnissen geführt⁸³. Das mag neben den angeführten Problemen der Messung auch damit zusammenhängen, dass die Bereitschaft zum Einsatz von CSR Strategien selbst mit dem Erfolg des Unternehmens schwankt.

Es bleibt festzuhalten, dass Erfolg an den Kapitalmärkten ohne CSR Strategie zunehmend schwieriger zu erzielen ist. Ein umfangreiches Engagement in CSR bedingten Aktivitäten garantiert aber umgekehrt keinen Erfolg. Das Unternehmen ist daher gezwungen eine CSR Strategie zu entwickeln die, seinen individuellen Gegebenheiten entsprechend, Chancen und Kosten abwägt.

4. Zusammenführung zum eklektischen Corporate Social Responsibility Ansatz

4.1 Unternehmerische Zielgrößen als Ausgangspunkt

Für Unternehmen, die das Ziel der langfristigen Gewinnmaximierung verfolgen bleibt der Unternehmenswert bzw. Shareholder Value der entscheidende Maßstab. Die Berücksichtigung der Unternehmensverantwortung lässt sich im Rahmen der traditionellen Wirtschaftswissenschaft nicht direkt in die ökonomischen Ziele integrieren. Das liegt an der unterschiedlichen Ausrichtung der beteiligten wissenschaftlichen Teildisziplinen. Einerseits die Unterstellung des werteneutralen, rationalen 'homo ökonomikus' der Wirtschaftslehre, andererseits die wertorientierte Beurteilung unternehmerischen Handelns mit Hilfe sozioethischer Normen aus der Anthropologie⁸⁴.

⁸² ausführlich dazu: Margolis, J.D., Walsh, J.P. People and Profits? The search for a link between a Company's Social and Financial Performance, (2001)

⁸³ Moskowitz, M. : Choosing socially Responsible Stocks, (1972) und Vance, S.C. : Are socially responsible corporations good investment risks? (1975)

⁸⁴ Vgl. Kapitel 1.2

TAB. 3: ENVIRONMENTAL, SOCIAL, GOVERNANCE (ESG) RATINGS⁸⁷

ESG Ratings					
Environmental		Social		Governance	
Score	Exposure	Score	Exposure	Score	Exposure
Measure the quality of a company's management of environmental issues	Measure the relevance of environmental issues for a company	Measure the quality of a company's management of social issues	Measure the relevance of social issues for a company	Measure the quality of a company's management of governance issues	Measure the relevance of governance issues for a company
Biodiversity, Climate Change, Pollution & Resources, Supply Chain, Water Scarcity		Customer Responsibility, Health & Safety, Human Rights, Community, Labor Standards		Anti-Corruption, Corporate Governance, Risk Management, Tax Transparency	

Eine Vernachlässigung von CSR hat für das Unternehmen jedoch reale Folgen in Form erhöhter Kapitalkosten im Vergleich zu Unternehmen, die als verantwortlich handelnd betrachtet werden.

Corporate Social Responsibility muss daher Eingang in die Strategie des Shareholder Value maximierenden Unternehmens finden. Das Ziel der Unternehmenswertmaximierung wird unter Berücksichtigung der Corporate Social Responsibility als Nebenbedingung verfolgt.

Für den Erfolg der Shareholder Value Strategie, unter Einhaltung von Corporate Social Responsibility als Nebenbedingung haben sowohl tatsächliche Maßnahmen, wie auch die öffentliche Wahrnehmung derselben eine Bedeutung. In der Konsequenz muss sich das Unternehmen organisieren, eine CSR Strategie zu entwickeln und die erzielten Resultate an relevante Stakeholder zu kommunizieren.

Für die Praxis erfordert das die Einrichtung einer bereichsübergreifenden Funktion (Chief Sustainability Officer oder Sustainability Director) als eigenen Vorstandsbereich oder als Funktion mit direkter Berichtslinie zum Vorstandsvorsitzenden. Die bereichsübergreifende Einstufung ist aufgrund der großen Bedeutung des Themas und weil CSR relevante Vorgänge meist verschiedene Unternehmensbereiche betreffen, notwendig.

Diese Funktion arbeitet in Abstimmung mit der Öffentlichkeitsarbeit, die für die Kommunikation der CSR Strategie und weite Bereiche des Stakeholder Managements verantwortlich ist.

Der Erfolg der CSR Strategie ist in Form von Bewertungen durch Rating Agenturen messbar, sofern sich das Unternehmen im Raster der berücksichtigten Firmen befindet. Zum kompletten Bild gehören zusätzliche Marktstudien, um CSR-relevante Image Faktoren zu verfolgen. Der ultimative Erfolgsmaßstab ist jedoch die Bewertung durch die Finanzmärkte, an denen das Unternehmen zum Ziel hat, Risikokapital zu minimalen Kosten zu erhalten.

4.2 CSR Exposures zur Identifikation von Risikoprofilen

Die Grundlage für die Entwicklung einer effektiven CSR Strategie bildet eine Bestandsaufnahme der aktuellen Situation, ähnlich der bei Porter beschriebenen Vorgehens-

weise⁸⁵. Anders als bei Porter empfiehlt es sich jedoch mit einer Methodik vorzugehen, die an diejenige der einschlägigen Rating Agenturen angelehnt ist. Das liegt an der direkten Bedeutung, die diese Indizes für das Anlegerverhalten haben. Gleichzeitig ist es sinnvoll für die Kommunikation im Rahmen der Investor- und Public Relations. Mit dieser Vorgehensweise werden sogenannte 'CSR Exposures' oder CSR Risiken identifiziert.

Die Rating Agenturen der wichtigsten Sustainability Indizes DJSI und FTSE4GI arbeiten dazu mit den bereits erwähnten 'ESG'-Kriterien⁸⁶.

Diese Untersuchung konzentriert sich auf die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen unter Berücksichtigung der Umwelt ('ES-Kriterien'). Die Betrachtung der Corporate Governance wird hier auf Überschneidungen mit der Corporate Social Responsibility begrenzt, zumal bei der Corporate Governance der Ordnungsrahmen des Unternehmens im Vordergrund steht.

4.2.1 Das branchenspezifische Risikoprofil

Im ersten Schritt sollte eine Analyse der branchenspezifischen CSR Exposures erfolgen. CSR Exposures unterscheiden sich von Branche zu Branche erheblich. Das betrifft sowohl die relative Bedeutung von CSR Risiken, wie auch die tatsächliche Ausprägung der Risiken selbst. Als Extrembeispiel für ein bedeutsames Risikoprofil kann die Rohstoffbranche dienen, für die alle zuvor identifizierten Exposure Kategorien relevant sein können.

Zum Abbau von Rohstoffen werden Flächen bearbeitet, die als Lebensraum für Tiere und Pflanzen verloren gehen. Es können Umweltverschmutzungen entstehen, die die Wasserqualität beeinträchtigen und/oder es wird im Abbauprozess Wasser eingesetzt und verunreinigt. Handelt es sich z.B. um fossile Brennstoffe, stehen die erzeugten Produkte selbst im Zentrum der Diskussion. Beim Bergbau in wirtschaftlich schwachen Gebieten kommen Kinderarbeit und/ oder Ausbeutung ebenso vor wie Diskriminierung.

⁸⁵ Porter, M.E., Kramer, M.R.: Strategy and Society (2006), S. 5 f.

⁸⁶ FTSE Russell: ESG Ratings Measuring Environmental, Social, and Governance risk and performance on 7,200 securities across 47 Developed and Emerging markets, (2021)

⁸⁷ FTSE Russell: ESG Ratings Measuring Environmental, Social, and Governance risk and performance on 7,200 securities across 47 Developed and Emerging markets, (2021)

Andere Branchen, wie beispielsweise die Textilindustrie haben ein eher einseitiges Risikoprofil. Die Umweltdiskussion beschränkt sich hier meist auf mögliche Giftstoffe, die zur Behandlung von Stoffen vor der Verarbeitung eingesetzt werden oder es geht um allgemeine Vorbehalte gegenüber abfallverursachenden 'Fast Fashion' Produkten. Weit mehr Beachtung finden dagegen die Arbeitsbedingungen in Produktionsländern, in denen Kinderarbeit und Ausbeutung vorkommen.

Im Vergleich stellt sich das Profil von Unternehmen der Dienstleistungsbranche weit weniger dramatisch dar. Nimmt man etwa eine global tätige Bank als Beispiel, wird gleich klar, dass der direkte Einfluss der Geschäftstätigkeit auf Umwelt und Gesellschaft viel geringer ist als in produzierenden Gewerbe.

Die oben beschriebenen CSR Exposures finden sich für Banken eher bei deren Kunden. Allerdings ist es bislang eher selten, dass Banken aufgrund von Geschäftsbeziehungen zu Unternehmen mit hohen CSR Exposures angeprangert werden. Also richtet sich der Blick auf die eigene Beziehung zu Umwelt und Gesellschaft.

Bei der Umwelt stehen Energiekonsum und CO₂ Ausstoß im Vordergrund. Bei den gesellschaftlichen Aspekten geht es vor Allem um Diskriminierung und Korruption.

Diskriminierung besitzt derart viele Ausprägungen, dass keine Branche sich von allen Risiken freisprechen kann und sei es die oft zitierte Frauenquote in Führungspositionen oder die Anzahl von Mitarbeitern verschiedener Kulturkreise.

Für Unternehmen aller Branchen lässt sich zudem eine CO₂ Bilanz erstellen, die wesentlich durch Art und Umfang der eingesetzten Energie beeinflusst wird.

Es muss angenommen werden, dass in jeder Branche CSR relevante Themenbereiche identifiziert werden können. Während CSR Exposures nicht für alle Wirtschaftszweige dieselbe Bedeutung besitzen, zwingt die zunehmende Wahrnehmung wichtiger Stakeholder Unternehmen, unabhängig vom Tätigkeitsfeld zur Feststellung des branchenspezifischen Risikoprofils. Diese Analyse ist zur Bestimmung der Ressourcen, die auf die Entwicklung der CSR Strategie einzusetzen sind, erforderlich. Eine Hilfestellung dabei liefern beispielsweise sogenannte 'ESG Sector Templates'⁸⁸.

4.2.2 Die relative Branchenposition und Wettbewerbsvorteile

Auf der Basis des Branchenprofils folgt die Einordnung auf der Ebene des einzelnen Unternehmens. Diese besteht zunächst aus der relativen Position im Vergleich zum Branchenwettbewerb. So hat beispielsweise ein italienisches Textilunternehmen, das ausschließlich Stoffe aus lokaler Produktion bezieht, niedrigere Risiken aus Men-

schenrechtsverletzungen als eines, welches seine Stoffe vorwiegend aus Schwellenländern bezieht.

Ähnlich gestaltet sich der Vergleich zwischen dem Betreiber von Windparks und einem Stromanbieter, der seine Energie mit dem Betrieb von Kohlekraftwerken erzeugt. Der Betreiber von Kohlekraftwerken wird ebenso wie der Mineralölproduzent unter dem Druck stehen, konkrete Perspektiven für den Ausstieg aus fossiler Energie zu bieten. Dabei werden ihm die Produzenten erneuerbarer Energien als Vorbilder vor Augen gehalten.

Weniger klar ist die Einordnung für Unternehmen in Branchen ohne ausgeprägtes Risikoprofil in Bezug auf Umwelt und Gesellschaft.

Wie bereits erwähnt, treten etwa im Dienstleistungssektor ohne umweltgefährdende Beschaffungs- und Produktionsaktivitäten andere Faktoren in den Vordergrund.

Umwelteffekte beschränken sich oft auf die genutzten Immobilien und den zugehörigen Energieverbrauch. Dazu kommen die Angestellten, die auf ihren Arbeitswegen CO₂ produzieren und vor Ort Abfälle verursachen.

Unterschiede zum Wettbewerb ergeben sich im Vergleich dieser Faktoren, wobei der Klimaschutz im Zentrum der Aufmerksamkeit steht. Daraus hat sich ein umfassendes Beratungsangebot zur Ermittlung des 'CO₂-Footprints' von Unternehmen entwickelt⁸⁹. Die Bestimmung der relativen Branchenposition erfolgt durch die Gegenüberstellung der umweltrelevanten Faktoren wie Immobiliennutzung und Umfang des beschäftigten Personals.

Bei den gesellschaftlichen Faktoren ist besonders die relative Position in Bezug auf Diskriminierungsrisiken zu bestimmen. So wird das CSR Exposure einer regionalen Sparkasse, in Bezug auf ethnische Vielfalt vermutlich geringer sein, als bei einer international tätigen Entwicklungsbank. Für beide Unternehmen ist dagegen die Untersuchung der Frauenquote in Führungspositionen relevant.

Die Bestimmung des relativen CSR Exposures hilft dabei einen möglichen Handlungsbedarf zur Vermeidung von Wettbewerbsnachteilen zu identifizieren.

Keht man das oben angeführte Beispiel aus dem Energiesektor um, lässt sich die Produktion erneuerbarer Energie als potenzieller, CSR-bedingter Wettbewerbsvorteil interpretieren. Langfristig werden diejenigen Produzenten fossiler Brennstoffe den größten Shareholder Value generieren, die am schnellsten auf erneuerbare Energie umstellen. Bei Produzenten, die sich von vornherein auf erneuerbare Energie konzentrieren steht CSR im Zentrum des Geschäftsmodells.

Nach der Bestimmung des relativen CSR Exposures muss das Unternehmen also seine spezifische Wertekette detailliert untersuchen, um Ansatzpunkte für die Entwicklung von Wettbewerbsvorteilen im Zusammenhang mit CSR zu identifizieren. In diesem Punkt entspricht die

⁸⁸ Siehe Anlage zu dieser Arbeit, sowie: Fitch: Fitch Ratings ESG Sector Template Compendium, (2020)

⁸⁹ vgl. die CSR-Berater Datenbank im Internet: <https://www.csr-beraterdatenbank.de/>

ABBILDUNG 7: CSR STRATEGIEBILDUNG

Corporate Social Responsibility Strategiebildungsprozess

1. Bestimmung des Branchenprofils
 - Priorisierung von CSR innerhalb der Unternehmensstrategie
2. Bestimmung des relativen Unternehmensprofils
 - Ranking der CSR Exposure Kategorien
3. Identifikation und Einstufung der relevanten Stakeholder
 - Stakeholder im Zusammenhang der unternehmensspezifischen CSR Handlungsfelder
 - Stakeholder mit CSR unabhängiger Bedeutung für den Unternehmenserfolg
 - Shareholder, Kapitalgeber
 - Angestellte, Mitarbeiter
 - Medien, etc.
4. Wettbewerbsanalyse
 - Benchmarking von CSR Strategien
 - Bestimmung der unternehmensspezifischen CSR Handlungsfelder
5. CSR Strategiewahl je Handlungsfeld
 - Strategie des Wettbewerbsvorteils
 - Selektives Stakeholder Engagement
 - Passive Kommunikationsstrategie
6. CSR Kommunikationsstrategie- Berücksichtigung von Stakeholder Ansprüchen

Empfehlung dem Ansatz von Porter. Auch hier geht es darum, CSR Exposures in Chancen zu wandeln, die den wirtschaftlichen Erfolg steigern und gleichzeitig CSR Ziele bedienen.

Solche Strategien lassen sich jedoch kaum für alle CSR Exposures in einer Weise entwickeln, dass sich der notwendige Ressourceneinsatz im Gleichgewicht mit dem erzielbaren Vorteil befindet. Die zuweilen geäußerte Erwartung, dass die gesamte CSR Strategie der Unternehmung einen positiven Ergebnisbeitrag leisten kann, scheint unrealistisch.

Ist das Unternehmen allerdings in der Lage durch Projekte, wie die Förderung nachhaltiger Produktion von Rohstoffen im Nestlé Beispiel zu realisieren, dann sollte es auch imagefördernd kommuniziert werden.

Eine passive oder reaktive Haltung ('Responsive Management') in Bezug auf Exposure Kategorien, die sich nicht in Wettbewerbsvorteile transformieren lassen und bei denen keine ausgeprägte Wechselbeziehung zwischen Unternehmen und Umwelt oder Gesellschaft besteht, empfiehlt sich dagegen nicht. Das liegt an der Dynamik, die ethische Themen, unabhängig von ihrer tatsächlichen Relevanz in der öffentlichen Diskussion erhalten können.

Ein Beispiel dafür ist die Transgender Diskussion, die diejenige über gleichgeschlechtliche Beziehungen jüngst in den Hintergrund drängt, obwohl die Anzahl der Betroffenen im Vergleich zu Homosexuellen eher gering sein dürfte. Auch Unternehmen ohne aktuell Betroffene müssen sich bei Neu- und Umbauten Gedanken zur Einrichtung von drei getrennten Nasszellen machen. Das Konzept des Stakeholder Managements eignet sich derartige Problemfelder zu identifizieren und angemessen zu berücksichtigen.

4.3 Stakeholder relevante CSR Strategien und Kommunikationspläne

In der Stakeholder Theorie wird nach Legitimation von Ansprüchen und der Macht des Stakeholders differenziert⁹⁰. Um zu einem effektiven Ansatz zu gelangen ist es jedoch zunächst notwendig, die Ergebnisse der Exposure Analyse in Betracht zu ziehen. Diese erlaubt zu entscheiden, welche Stakeholder Interessen im Rahmen der CSR überhaupt in Betracht gezogen werden müssen. Für die Entscheidung über den Umfang des Stakeholder Engagements und die Notwendigkeit, Zugeständnisse im Sinne der gestellten Ansprüche zu machen, müssen sowohl die Legitimität des Anspruchs als auch der Einfluss der Stakeholder Gruppe eine Rolle spielen.

Zur Verdeutlichung kann wiederum vom Extrem des fossilen Energieproduzenten ausgegangen werden, der direkt und indirekt durch CO₂ Produktion Treibhauseffekte auslöst und außerdem natürliche Lebensräume zerstört und/ oder belastet. Ein Dialog mit einflussreichen Umweltverbänden, mit den oben beschriebenen Zugeständnissen ist in diesem Fall unerlässlich.

Dem steht das Dienstleistungsunternehmen gegenüber, dessen größter Umwelteinfluss ebenfalls der CO₂ Ausstoß aus der Deckung des Energiebedarfs ist. Da die Branche jedoch nicht mit Umweltbelastungen im Zentrum der Aufmerksamkeit steht und sich möglicherweise das betrachtete Unternehmen mit seinem Energiebedarf bzw. CO₂ Ausstoß im Branchendurchschnitt befindet, wird weder der Ressourceneinsatz, zur weiteren Verringerung der CO₂ Produktion, noch das aktive Engagement mit Umweltverbänden als Stakeholder die wirtschaftliche Situation des Unternehmens beeinflussen.

Dienstleister und Energieproduzent haben jedoch möglicherweise gemeinsam, dass sie über eine große Anzahl von Verwaltungsangestellten in verschiedenen Kulturkreisen verfügen. Entsprechend wäre es trotz der ansonsten großen Unterschiede, sowie nach Abwägung von Branchenprofil und relativer Position für beide Unternehmen richtig, den Dialog mit Verbänden zu suchen die sich gegen die Diskriminierung ethnischer Gruppen am Arbeitsplatz richten.

Unabhängig von Branchen und relativen Positionen existieren Stakeholder, die in jedem Fall in die CSR Strategie miteinbezogen werden müssen. Dazu zählen Arbeitnehmervertreter, Medienvertreter, natürlich die Vertreter der Investoren, in Form der Aktionärsversammlung und der Analysten.

Das Unternehmen muss also entsprechend seiner individuellen Gegebenheiten eine Auswahl von Stakeholdern treffen, gegenüber denen es eine CSR basierte Strategie und einen zugehörigen Kommunikationsplan entwickelt.

⁹⁰ Carroll, A.B.: The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, (1991), S. 43

Dazu gehört auch die Beobachtung des Branchenwettbewerbs. Nicht immer sind eindeutige Einschätzungen zu Relevanz von CSR Exposures und Stakeholdern möglich. Nicht nur aus diesem Grund ist es ratsam zu beobachten, in welcher Weise der Wettbewerb agiert. Wird eine Exposure Kategorie beispielsweise durch den Wettbewerb priorisiert, indem ein aktives Stakeholder Management betrieben wird, kann sich daraus eine Zwangssituation für die anderen Branchenteilnehmer ergeben. Betreibt der Rest der Branche kein aktives Beziehungsmanagement mit der betreffenden Stakeholder Gruppe, muss er befürchten allein aus diesem Grund ins Visier der Kritik zu geraten. In einem weiteren Schritt muss das Unternehmen also die geplanten CSR Strategien einem Benchmarking gegenüber dem Wettbewerb unterziehen.

4.4 Aktives ethisches Engagement und Philanthropie ohne direkten Einfluss auf den Unternehmenserfolg

Als größte Schwäche des Pyramidenkonzeptes wurde die Bestimmung des kritischen Erfolgs herausgestellt, ab dem eine Übernahme ethischer Verantwortung oder eine Investition in philanthropische Projekte möglich ist. In ähnlicher Weise stellt sich die Frage im Rahmen der Nachhaltigkeitstheorie. Ab welcher Rendite kann Erfolg als nachhaltig eingestuft werden, bzw. existiert eine Rendite, die Anleger als 'angemessen' einstufen? Dieser Frage kann sich wissenschaftlich nur über die Kapitalkosten des Unternehmens genähert werden.

Auch bei den Kapitalkosten des Unternehmens handelt es sich nur um eine Momentaufnahme. Gelingt es der Unternehmung eine Rendite zur erwirtschaften, die Ihren Kapitalkosten entspricht, erfüllt sie Anlegererwartungen zum Betrachtungszeitpunkt.

Legt man also die Kapitalkostentheorie zugrunde, ist das ökonomische Nachhaltigkeitsziel erreicht, wenn eine Rendite in Höhe der Gesamtkapitalkosten erzielt wird. Auf den ersten Blick schwieriger zu beantworten ist die Frage, ob das ökonomische Gleichgewicht zu Lasten der ökologischen und/oder der gesellschaftlichen Nachhaltigkeit erzielt wurde.

Nimmt man aber an, dass die Kapitalkosten sämtliche Erwartungen der Anleger umfassen, dann beinhaltet die Gleichgewichtsrendite auch die Erwartungen in Bezug auf verantwortliches Handeln an das Unternehmen. Damit stellt sich nicht mehr die Frage, wie der Einsatz, nicht erneuerbarer Ressourcen mit dem Nachhaltigkeitsgedanken vereinbar ist. Der aktuelle Ressourceneinsatz und mögliche Programme zur künftigen Reduktion sind in den Renditeerwartungen in Form der Kapitalkosten enthalten.

Das Gleiche gilt für die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens. Aktuelle Bedenken in Bezug auf Menschenrechtsverletzungen und Pläne zu deren Regulierung sind Bestandteil der Gleichgewichtsrendite. Die Tatsache, dass die Anlegererwartungen aufgrund

fehlender Objektivität, in Nachhaltigkeitsindizes enthaltener Informationen möglicherweise verzerrt sind, ist ein Phänomen fehlender Markttransparenz und beeinflusst das theoretische Ergebnis nicht.

Gewinne, die über die Gleichgewichtsrendite hinaus erwirtschaftet werden, kommen also in dieser Betrachtungsweise für ein ethisches Engagement und/ oder Investitionen in philanthropische Projekte, ohne direkten Einfluss auf den Unternehmenserfolg in Frage. Das beantwortet in der Theorie die Frage nach dem Umfang solcher Projekte, nicht aber die nach der konkreten Mittelverwendung. Für welche Zwecke solche Gewinnausschüttungen eingesetzt werden sollten, ist durch die Shareholder, als entscheidende Stakeholder, im Rahmen der Aktionärsversammlung zu entscheiden.

5. Zusammenfassung

Corporate Social Responsibility ist in der traditionellen Wirtschaftslehre kaum abzubilden. Das scheint der Grund dafür, dass keines der bisher vorgelegten wirtschaftswissenschaftlichen Konzepte dem Unternehmen einen umfassend konsistenten Ansatz bietet, CSR in sein Streben nach langfristiger Erfolgsmaximierung zu integrieren. Andererseits hat eine Vernachlässigung von CSR jedoch negative Konsequenzen für den Unternehmenswert. Diese Untersuchung versucht daher die wichtigsten Aspekte der bisher vorgelegten Ansätze in einem 'eklektischen' Konzept zu zusammenzufassen.

Der erste Schritt ist die Bestimmung des 'Branchen Exposures'. Dabei wird das Profil der Branche des Unternehmens, in Bezug auf die Risikokategorien Gesellschaft und Umwelt bestimmt. Ist die Branche gegenüber einer oder beiden Risikokategorien exponiert, kommt der Entwicklung einer CSR Strategie eine hohe Bedeutung zu.

Der zweite Schritt ist die Bestimmung der relativen Position des Unternehmens innerhalb der Branche in Bezug auf die identifizierten Risikokategorien. Zur Illustration wurde der Produzent fossiler Brennstoffe einem Produzenten erneuerbarer Energie gegenübergestellt.

Der Produzent fossiler Energie ist gezwungen eine Strategie zur Minimierung der Umwelteinflüsse der aktuellen Produktion zu entwickeln und muss darüber hinaus an der Transformation zu erneuerbarer Energie arbeiten. Anderenfalls erleidet er Nachteile in der aktuellen Kapitalverfügbarkeit und muss langfristig befürchten, dass ihm die Produktionslizenz entzogen wird.

Demgegenüber steht das Unternehmen, das den Trend zu erneuerbarer Energie zum Geschäftsgegenstand gemacht hat und damit CSR in einen Wettbewerbsvorteil konvertieren konnte.

Meist ist die Situation weniger eindeutig. Bei vielen Branchen lässt sich das Exposure erst durch eine eingehende Analyse, z.B. anhand der bereits erwähnten 'Sector Templates' bestimmen.

Die Bestimmung der relativen Branchenposition beinhaltet die Analyse entlang der unternehmerischen Wer-

tekette, wie sie von Porter empfohlen wird⁹¹. Die Suche nach Möglichkeiten, Einflüsse der eigenen Geschäftstätigkeit auf Umwelt und Gesellschaft zum Gegenstand der Wettbewerbsstrategie zu machen empfiehlt sich dagegen nur in Branchen mit einem ausgeprägten CSR Exposure. Gleiches gilt umgekehrt für Gegebenheiten von Gesellschaft und Umwelt, die die Unternehmenstätigkeit beeinflussen. In jedem Fall ist eine umfassende Basis geschaffen, die Handlungsfelder der unternehmensspezifischen CSR Strategie festzulegen.

Um zu einer Strategieselection zu kommen, ist es jedoch notwendig, den identifizierten Exposure Kategorien Stakeholder zuzuordnen. Dabei kann in Stakeholder unterschieden werden, die unabhängig vom CSR Risikoprofil von Bedeutung für den Unternehmenserfolg sind und in solche, die in direktem Zusammenhang mit dem unternehmensspezifischen Exposure stehen. Zur ersten Kategorie zählen die Kapitalgeber, das eingesetzte Humankapital und die Medien. Gleich welchen CSR Risiken das Unternehmen ausgesetzt ist besteht die Notwendigkeit diese Stakeholder von der Effektivität der gewählten Strategien zu überzeugen, um Nachteile zu vermeiden.

Anders verhält es sich mit Stakeholdern, die in direktem Zusammenhang mit dem Risikoprofil der Branche und/ oder des Unternehmens stehen. Hier gilt es Ansprüche und Einfluss der jeweiligen Stakeholdergruppe in die Strategieentscheidung mit einfließen zu lassen.

Ist das unternehmensspezifische CSR Profil erstellt und sind die relevanten Stakeholder identifiziert, empfiehlt sich in einem dritten Schritt zu untersuchen, wie sich der Wettbewerb in Bezug auf die identifizierten Exposures verhält. Dieser Schritt gibt Auskunft darüber, ob die eigene Priorisierung der Exposures mit dem Wettbewerb übereinstimmt und erlaubt Einblicke, welcher Ressourceneinsatz zum Umgang mit den jeweiligen Risikofeldern notwendig ist.

Dem Unternehmen bieten sich drei grundsätzliche Alternativen für die Auswahl der CSR Strategie. Zwischen diesen Alternativen muss für alle identifizierten Exposures separat entschieden werden.

1. Strategie des Wettbewerbsvorteils: Nur bei ausgeprägten Wechselbeziehungen von Unternehmen und Gesellschaft und/ oder Umwelt rechtfertigt sich ein Abweichen vom originären Geschäftszweck zur Verfolgung CSR-bedingter Strategien. In jedem Fall muss der Aufwand zur Erzielung eines Wettbewerbsvorteils ins Verhältnis zum erzielbaren Ertrag gesetzt werden.

Geht man zurück zum Beispiel des Produzenten fossiler Energien ist eine solche Situation gegeben. Am Ende werden nur diejenigen Energieerzeuger überleben, die die Transformation zu erneuerbaren Energiequellen bewältigen. Diese schwierige Transformation wird demjenigen Unternehmen am leichtesten fallen, dem es gelingt die Quote an erneuerbarer Energie am schnellsten zu steigern

und damit einen Vorsprung gegenüber dem Wettbewerb zu erzielen.

2. Selektives Stakeholder Engagement: Im Unterschied zur Strategie des Wettbewerbsvorteils geht es beim Selektiven Stakeholder Engagement darum, die Kosten aus dem Management von CSR Exposures zu minimieren und gleichzeitig die öffentliche Wahrnehmung positiv zu beeinflussen. Ein Beispiel dafür ist die Behandlung von Ausbeutungsrisiken durch Apple. Zunächst wurde den Vorwürfen zu Kinderarbeit und unzumutbaren Arbeitsbedingungen in der fernöstlichen Lieferkette wenig Gewicht beigemessen. Der Druck der öffentlichen Meinung und die Befürchtung von Konsumentenboykotts haben dann aber dazu geführt, dass das Management gemeinsam mit relevanten Stakeholdern in Form lokaler NGO's an Programmen zur Vermeidung von Ausbeutung gearbeitet hat⁹². Die Auswahl von Lieferanten änderte sich durch diese Maßnahmen nicht, so dass sich die Lieferkette selbst nicht verteuerte. Selbstverständlich wurde diese Änderung der Ausrichtung des Managements mit einer Kommunikationsstrategie verbunden, die sicherstellte, dass die öffentliche Meinung entsprechend konditioniert werden konnte.

3. Passive Kommunikationsstrategie: Diese Strategie kommt vor Allem für solche Exposures in Frage, die als potenziell bedeutsam eingestuft wurden, bei denen sich das Unternehmen jedoch in keiner besonders exponierten Situation befindet. Das ist zum Beispiel bei Risiken der Fall, die für die Branche bedeutsam sind, bei denen sich die relative Situation des Unternehmens jedoch im Branchendurchschnitt befindet. Das Risiko von relevanten Stakeholdern sanktioniert zu werden, ist gering und die Chancen aus dem selektiven Stakeholder Engagement oder sogar einer Strategie des Wettbewerbsvorteils sind ebenfalls ohne große Bedeutung für den Unternehmenserfolg. In diesem Fall erfolgt kein aktives Management und das Unternehmen beschränkt sich darauf, seine Position in Bezug auf die betroffenen Exposure Kategorien, im Rahmen des Sustainability Reports, im richtigen Licht erscheinen zu lassen. Darüber hinaus empfiehlt es sich Kommunikationsstrategien für den Fall bereit zu halten, dass sich einflussreiche Stakeholder Gruppen wider Erwarten gegen das Unternehmen richten.

Die Umsetzung von Projekten mit ethischer oder philanthropischer Zielsetzung, die in keinem direkten Zusammenhang mit dem Unternehmenszweck stehen, wird hier nur in Absprache mit den Shareholdern empfohlen, da es sich hier um eine Art der Gewinnausschüttung handelt, die der Zustimmung durch die Anteilseigner bedarf.

6. Schlusswort

Die fehlende Vereinbarkeit des Konzeptes vom rationalen 'Homo Ökonomikus' mit der Lehre von Gut und Böse

⁹¹ Porter, M.E., Kramer, M.R.: Strategy and Society (2006), S. 5 f.

⁹² Torres, C.A.C., et al.: Four Case Studies on Corporate Social Responsibility: Do Conflicts Affect a Company's Corporate Social Responsibility Policy? (2012) S.64

verhindert auch in dieser Arbeit die Entwicklung eines wissenschaftlich konsistenten Ansatzes zur Entwicklung verantwortungsvoller Unternehmensstrategien. Am ehesten ließe sich Corporate Social Responsibility im Rahmen der Kapitalmarkttheorie abbilden. Diese ist für CSR jedoch nur von begrenztem, praktischen Wert, da fehlende Transparenz und Inkonsistenzen in der Einschätzung der Handlungen des Unternehmens Verzerrungen ergeben. Das Unternehmen ist also gezwungen seine Handlungen in einem unvollkommenen Markt zu optimieren. Dabei soll es durch diese Arbeit unterstützt werden, die zum Ziel hat, die Stärken der wichtigsten Konzepte zur Corporate Social Responsibility in einem geschlossenen, praktikablen Ansatz zu kombinieren.

Literaturverzeichnis

- ABC News (2020): 3 billion animals killed or displaced in Black Summer bushfires, study estimates, im Internet: <https://www.abc.net.au/news/2020-07-28/3-billion-animals-killed-displaced-in-fires-wwf-study/>
- Agudelo, M.A.L., Jóhannsdóttir, L., Davídsdóttir, B. (2019): A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility in: *International Journal of Corporate Social Responsibility*, Volume 4, S. 2-23
- Antidiskriminierungsstelle, im Internet: <https://www.antidiskriminierungsstelle.de/>
- Baillie, J., Zhang, Y.P. (2018): Space for nature, in *Science*, Vol. 361, Issue 6407, S. 1051
- BBC (2020): Siemens resists climate protests over Australia coal project, im Internet: <https://www.bbc.com/news/world-europe-51089468>
- Bertrand, M., Langone, K., et al. (2020): Free Market Manifesto that Changed the World Reconsidered, in *New York Times Magazine*, Sorkin, R. (Hrsg.), Sept 14th, 2020, im Internet ohne Seitenangabe: <https://www.nytimes.com/2020/09/11/business/dealbook/milton-friedman-doctrine-social-responsibility-of-business.html>
- Bird, R., et al. (2007): What Corporate Social Responsibility Activities are Valued by the Market?, in: *Journal of Business Ethics*, 2007, S. 189-206
- Boucher, J., Friot, D. (2017): Primary Microplastics in the Oceans, a Global E valuation of Sources, in: IUCN (Hrsg.) 2017, PDF im Internet: <https://www.iucn.org/content/primary-microplastics-oceans>
- Bowen, H.R. (1953): *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Row, Hrsg., NY, 1953
- Brühl, R. (2018): *Corporate Social Responsibility*, Vahlen, München 2018
- Carroll, A.B. (1979): A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, in: *The Academy of Management Review*, Vol. 4, No. 4, S. 497-505
- Carroll, A.B. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, in: *Business Horizons*, 1991, 34(4), S. 39-48
- Climatwatch (2020): A global breakdown of greenhouse gas emissions by sector, im Internet: <https://www.visualcapitalist.com/a-global-breakdown-of-greenhouse-gas-emissions-by-sector/>
- CSR-Berater Datenbank (2020), im Internet: <https://www.csr-beraterdatenbank.de/>
- Davis M., Faurby S, Svenning JC (2018): Mammal diversity will take millions of years to recover from the current biodiversity crisis, in *PNAS (Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States)*, 2018 Oct 30, S. 11262–11267
- Dow Jones Sustainability Index (2020), im Internet: <https://www.spglobal.com/esg/performance/indices/djsi-index-family>
- Die Bundesregierung (2021) im Internet: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/lieferkettengesetz-1872010>
- Eilbracht, M. (2016): Nestlé and its impact on the local community of a host country in the light of an ethical stakeholder theory, München 2016, Ebook im Internet: <https://www.grin.com/document/342226>
- Fenner, D. (2008): *Ethik*, (2008), utb basics, Band 2989, Thübingen 2008
- Fink, L. (2020): A Fundamental Reshaping of Finance, in: BlackRock, Letter to Shareholders, im Internet: <https://www.blackrock.com/us/individual/larry-fink-ceo-letter>
- Fitch (2020): Fitch Ratings ESG Sector Template Compendium, (2020), im Internet: <https://www.fitchratings.com/research/corporate-finance/fitch-ratings-esg-sector-template-compendium-01-09-2020>
- Freeman, R.E. (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston 1984
- Friedlingstein, P., et al. (2020): Earth System Science Data: Global Carbon Budget, SS. 3269-3340, im Internet: <https://essd.copernicus.org/articles/12/3269/2020/essd-12-3269-2020.pdf>
- Friedman, M. (1970): The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, in: *The New York Times*, September 13, 1970, S 32-33, im Internet: <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>
- FTSE Russell (2021): ESG Ratings Measuring Environmental, Social, and Governance Risk and Performance on 7,200 Securities across 47 Developed and Emerging Markets, 2021
- FTSE4Good Index (2021), im Internet: <https://www.ftserussell.com/products/indices/ftse-4good>
- Gabler (2021): *Wirtschaftslexikon*, Gabler/ Springer (Hrsg.), im Internet: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de>
- Glose, J. (2019): Warum Nestlé so unbeliebt ist, in *Handelsblatt*, 5. Oktober 2019, ohne Seitenangabe im Internet: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/lebensmittelkonzern-warum-nestle-so-unbeliebt-ist/>
- Grigoris, G. (2016): The Challenges of Corporate Social Responsibility Assessment Methodologies, in: *International Journal in Economics and Business Administration* Volume IV, Issue 1, 2016, S. 39-55
- Hery-Moßmann, N. (2018): Nestlé und Wasser: Was Sie darüber wissen sollten, in *praxistipps.focus.de*, 07.09.2018, ohne Seitenangabe im Internet: https://praxistipps.focus.de/nestle-und-wasser-was-sie-darueber-wissen-sollten_103813
- Hope, C., Fowler, S.J. (2007): A critical review of Sustainable Business Indices and their Impact, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 76, 2007, S. 243-252, im Internet: <http://www.springerlink.com/content/n67k7067k8218205/fulltext.pdf>
- Jensen, M.C., Meckling, W.H. (1976): The Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, (1976) in: *Journal of Financial Economics*, 3, 1976, S. 305-360,
- Knoema (2016): Äthiopien - Agricultural water withdrawal as % of total freshwater withdrawal, (2016), im Internet: <https://knoema.de/atlas/%C3%84thiopien/topics/Wasser/Druck-auf-die-Wasserressourcen/Landwirtschaftlicher-Wasserverbrauch>
- Kommission der Europäischen Gemeinschaft (2002): Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development, PDF im Internet: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/72afe574-5cfe-11ea-8b81-01aa75ed71a1/language-en>
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2001): GRÜNBUCH Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen, Brüssel, PDF im Internet unter <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0366:FIN:DE:PDF>
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2019): A European Green Deal, PDF im Internet: <https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal>
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2011): A renewed EU strategy 2011-2014 for Corporate Social Responsibility, PDF im Internet: [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2011\)0681_/com_com\(2011\)0681_en.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0681_/com_com(2011)0681_en.pdf)
- Koscher, E. (2015): *Corporate Social Responsibility*, Igel/ RWS, Hamburg 2015
- Lyxoret (2020): Was uns Investments über die ESG-Nachfrage 2019 sagen, im Internet ohne Seitenangabe: <https://www.lyxoret.ch/de/institut/market-insights/blog/was-uns-investments-ueber-die-esg-nachfrage-2019-sagen>
- Margolis, J.D., Walsh, J.P. (2001): People and Profits? The search for a link between a Company's Social and Financial Performance, Lawrence Earlbaum Associates, Mahwah, NJ, 2001
- Meran, J. (1991): Ethik und Wirtschaft in Philosophischer Sicht, in: Nutzinger, H. G. (Hrsg.), *Wirtschaft und Ethik*, Wiesbaden 1991, S. 21-35
- Mirdha, R.U., et al. (2013): Workers forced to join work, (2013), in: *The Daily Star*, 25.04.2013, im Internet: <https://www.thedailystar.net/tags/rana-plaza-collapse>
- Moskowitz, M. (1972): Choosing socially Responsible Stocks, in: *Business and Society Review*, 1972, S. 71-75
- National Centers for Environmental Information (2021): Climate at a Glance, March 2021 US Release, im Internet: <https://www.ncdc.noaa.gov/cag/>
- Pirsch, J., Gupta, S., Grau, S., Landreth, S. (2007): A Framework for Understanding Corporate Social Responsibility Programs as a Continuum: An Exploratory Study', in *Journal of Business Ethics* 70, 2007 SS. 125-140
- Porter, M.E., Kramer, M.R. (2006): Strategy and Society, in: *Harvard Business Review*, 12.2006, S. 78-92, PDF im Internet: <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>
- Purvis, B., Mao, Y. (2018): Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins, in *Sustainability Science*, Sep 3, 2018, 681-695, im Internet: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11625-018-0627-5.pdf>
- Spross, H. (2019): Plastikabfall in Asien, in: *Deutsche Welle*, 28.06.2019, im Internet ohne Seitenangabe: <https://www.dw.com/de/plastikm%C3%BCll-export-nach-asien-in-der-kritik/a-49374407>
- Statista (2020): Umsatz von Nestlé mit Wasser Weltweit, im Internet: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/412597/umfrage/umsatz-von-nestle-mit-wasser-weltweit/>
- The United Nations (2021), Food and Agriculture Organization: Aquastat, im Internet: <http://www.fao.org/aquastat/en/overview/methodology/water-use>
- The United Nations (2000): The UN Global Compact, CSR Compass, im Internet: <https://www.csrcompass.com/un-global-compact>
- Torres, C.A.C., et al. (2012): Four Case Studies on Corporate Social Responsibility: Do Conflicts Affect a Company's Corporate Social Responsibility Policy? In: *Utrecht Law Review*, Vol. 8, No. 3, November 2012, S. 51-73
- Unicef (2019): Childlabour, October 2019, im Internet: <https://data.unicef.org/topic/child-protection/child-labour/>
- Vance, S.C. (1975): Are socially responsible corporations good investment risks? (1975) in *Management Review*, 64.8., 1975, S. 19-24
- Wagner, P. (2018): Umweltverschmutzung, in *de.Statista.com*, Stand 2010, im Internet: <https://de.statista.com/infografik/14944/jaehrliche-plastikverschmutzung-im-meer-pro-land/>
- Whitenak, P.C. (2006): *Hersheypark*, Arcadia Publishing, Mount Pleasant, NC 2006

Medien Wirtschaft

Perspektiven der digitalen Transformation

**Das Diskussions-
forum im Bereich
Medien und
Telekommunikation.**



www.medienwirtschaft-online.de

