

Unternehmen und die Erwartungen der Gesellschaft

Nie war der Druck auf Unternehmen stärker, den Kampf zur Erreichung von Klimazielen tatkräftig zu unterstützen und die Einhaltung von Menschenrechten aktiv zu fördern.

1. Grundlegendes

1.1 Begriffsbestimmungen

1.1.1 Corporate Social Responsibility und verbundene Risiken (CSR-Exposures)

Corporate Social Responsibility (CSR) wird als gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen übersetzt¹. Die Verantwortung wird in diesem Zusammenhang auf die Beachtung von Menschenrechten und den Schutz der Umwelt bezogen. Bei der Entstehung des CSR Begriffs lag das Augenmerk vor Allem auf sozialen Fragen, in jüngerer Zeit hat dagegen die Bedeutung der Umwelt im wissenschaftlichen Diskurs zugenommen^{2,3}. Verantwortung ist hier die unternehmerische Verpflichtung, den Geschäftsgegenstand unter Minimierung von Nachteilen für die Gesellschaft zu verfolgen. Der Begriff der Gesellschaft wird global verstanden, nachdem er ursprünglich eher lokal oder regional ausgelegt wurde⁴.

Corporate Social Responsibility unterscheidet sich von der Corporate Governance, die vorwiegend die Beachtung von Regeln und Gesetzen zum Gegenstand hat. Im Gegensatz dazu bilden ethische Normen die Grundlage für CSR. CSR-bedingte Risiken (CSR-Exposures) eines Unternehmens liegen in der Möglichkeit gesellschaftlicher Sanktionen, die erfolgen wenn das Unternehmen nicht entsprechend den gesellschaftlichen Erwartungen handelt. CSR-Exposures werden minimiert, wenn sich die Wahrnehmung des

Unternehmens durch die Gesellschaft im Einklang mit ihren Erwartungen befindet.

1.1.2 Gesellschaftliche Anspruchsgruppen (Stakeholder)

Gesellschaftliche Anspruchsgruppen oder Stakeholder sind Gruppen, deren Interessen durch die Tätigkeit des Unternehmens beeinflusst werden⁵. Shareholder sind dabei die wichtigste Anspruchsgruppe, da sie ihr Kapital zur Verfolgung des Geschäftsgegenstands zur Verfügung stellen. Neben Shareholdern existieren verschiedenste interne und externe Anspruchsgruppen.

1.1.3 Das Unternehmen im Sinne der Untersuchung

Hier wird von einer börsennotierten Kapitalgesellschaft ausgegangen, die das Ziel der langfristigen Gewinnmaximierung verfolgt. Ihre Anteile befinden sich im breiten Streubesitz und werden an einer Börse der westlichen Hemisphäre gehandelt.

1.2 Gegenstand der Untersuchung

Corporate Social Responsibility ist zum unvermeidbaren Bestandteil der Strategiebildung großer Unternehmen der westlichen Welt geworden. Neben einer möglichen Werteorientierung der Unternehmensführung spielt dabei das Risiko einer Beeinträchtigung der Erreichbarkeit des Gewinnmaximierungsziels durch eine Vernachlässigung der CSR die entscheidende Rolle. Soziale und ökologische Problemstellungen werden derart intensiv durch die Öffentlichkeit wahrgenommen, dass Unternehmen, die sich nicht positionieren Gefahr laufen, durch Verbraucher und den Arbeits-

¹ Vgl. Gabler: Wirtschaftslexikon (2021), Gabler/ Springer (Hrsg.), im Internet: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/search/content?keys=corporate+social+responsibility>

² Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2001): GRÜNBUCH Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen, S. 7: „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., Davídsdóttir, 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 Vgl. Gabler: Wirtschaftslexikon (2021), Gabler/ Springer (Hrsg.), im Internet: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/anspruchsgruppen>

⁶ The United Nations (2000): The UN Global Compact, CSR Compass

kräftemarkt boykottiert zu werden. Das hat dazu geführt, dass auch die Politik in die Diskussion eingegriffen hat. Auf globaler Ebene erfolgte dies in Form des Global Compact der United Nations im Jahr 2000⁶. Unternehmen, die sich dieser freiwilligen Initiative anschließen verschreiben sich der Einhaltung von Normen, die soziale und ökologische Fragen regeln sollen. Die EU folgte im Jahr 2001 mit Ihrem CSR ‚Green Paper‘ zur Corporate Social Responsibility, das im Jahr 2011 revidiert und revitalisiert wurde⁷. Die Initiativen der EU haben zum Ziel, die Verbreitung der Normen des Global Compacts der United Nations zu fördern. Neben Gesellschaft und Politik steht das Unternehmen neuerdings auch unter dem Druck der Investoren, die ebenfalls verantwortliches Verhalten des Managements einfordern, so dass sich die Kapitalkosten erhöhen, wenn CSR-Exposures unbeachtet bleiben⁸.

1.3 Systematik der Analyse

Grundlage bildet eine kurze Untersuchung der wichtigsten ökologischen und sozialen Probleme, die die Diskussion der Corporate Social Responsibility beherrschen. Aufbauend darauf wird der Zusammenhang zur unternehmerischen Tätigkeit hergeleitet und dargelegt in welchen Zielkonflikten sich das Unternehmen bei der Einhaltung gesellschaftlicher Normen befindet.

Nach einem kurzen Überblick über die wichtigsten Konzepte zur Integration von CSR in die Gewinnmaximierungsziele des Unternehmens wird genauer auf den, von Porter bekannt gemachten Ansatz des Wettbewerbsvorteils eingegangen⁹.

Aus der Diskussionen der Möglichkeiten und Grenzen dieses Ansatzes ergeben sich weitergehende Empfehlungen zur Strategiebildung unter Berücksichtigung der Corporate Social Responsibility.

2. Ökologische und humane Aspekte der Corporate Social Responsibility

2.1.2 Umweltprobleme und Unternehmen

Die Umweltdiskussion wird vom Aussterben wildlebender Tiere und Pflanzen (Extinction), dem Klimawandel und der Trinkwasserknappheit beherrscht. Alle drei Themen lassen sich mit einer ungebremsten Zunahme der Erdbevölkerung begründen¹⁰.

Der wichtigste Auslöser für das Artensterben ist der rückläufige Lebensraum, der der natürlichen Flora und Fauna, als Folge der Ausdehnung der Zivilisation, zur Verfügung steht.^{11,12}

Die einhergehende Entwaldung reduziert die Fähigkeit des Planeten den CO₂ Ausstoß zu absorbieren¹³. Der CO₂ Ausstoß selbst und damit der Treibhauseffekt, nehmen mit wachsender Erdbevölkerung weiter zu¹⁴. Die Erderwärmung beschleunigt den Verlust natürlicher Lebensräume durch abschmelzende Gletscher und steigende Ozeanpegel. Extreme Wetter begünstigen Überschwemmungen und Brandkatastrophen¹⁵.

Trinkwasser wird vor Allem dort knapp, wo Menschen und Tiere auf Gebiete ausweichen, deren Klima für die Besiedlung kaum geeignet ist. Das solche Gebiete dennoch bewohnt werden kann als weiteres Indiz für eine Übervölkerung dienen.

Die Rolle von Unternehmen liegt in der Befriedigung der wachsenden Nachfrage einer zunehmenden Bevölkerung. So resultiert der steigende Bedarf an Rohstoffen für die Nahrungsmittelindustrie in der Umnutzung von Wäldern zu landwirtschaftlichen Flächen. Das bei der Rodung von Regenwäldern entstehende Holz wird beispielsweise zu Möbeln oder Parkettfußböden weiterverarbeitet. Die häufig diskutierten Palmölplantagen beliefern neben Nahrungsmittelproduzenten die kosmetische Industrie. Produktionsprozesse und Logistik selbst erzeugen wiederum CO₂ Emissionen, die für bis zu 40% des globalen CO₂ Ausstoßes verantwortlich gemacht werden¹⁶. Finden Produktionsprozesse in Gebieten mit begrenzten Trinkwasservorräten statt, ergibt sich eine doppelte Belastung aus dem produktionsbedingten Trinkwasserbedarf und den resultierenden Verunreinigungen¹⁷.

2.2.2 Menschenrechte und Unternehmen

Bei der Menschenrechtsdiskussion stehen Ausbeutung und Diskriminierung im Vordergrund. Diskriminierung entsteht wo Menschen, die vergleichbare Dienste leisten oder leisten können grundlos unterschiedlich behandelt werden¹⁸. Zu den häufigsten Diskriminierungsgründen zählen Religion, Geschlecht oder geschlechtliche Orientierung, und Ras-

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

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

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

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

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

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

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

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

17 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.

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

se. Diskriminierung resultiert in erschwertem Zugang zu Arbeit, in ungleichen Aufstiegschancen sowie un-fairer Kompensation¹⁹.

Ausbeutung liegt vor, wenn Leistungen nicht oder un-zureichend entlohnt wurden, weil sich die Leistungserbringer in einer Position der Schwäche befinden. Das ist immer dann der Fall, wenn die Ausübung der Tätigkeit alternativlos ist, was besonders häufig bei Kinderarbeit der Fall ist²⁰. Ausbeutung ist aber nicht auf Kinderarbeit beschränkt, wie sich am Beispiel der Textilarbeiter in Asien gezeigt hat²¹. Der Einsturz einer Textilfabrik in Bangladesh hat unzureichende Entlohnung, unzumutbare Risiken und fehlende medizinische Versorgung zugleich offenbart.

Diskriminierung betrifft das Unternehmen unmittelbar und kommt in diversen Schattierungen in allen Bereichen vor. Ausbeutung spielt für globale Unternehmen westlicher Prägung eine eher mittelbare Rolle in Form von Lieferkettenrisiken²².

2.3 Unternehmen und Gesellschaft

Lieferkettenrisiken lassen sich gut am Beispiel von Apple illustrieren. Der wichtige Zulieferer Foxconn ist selbst ein multinationaler Konzern mit tausenden von Mitarbeitern. Als es in den taiwanesischen Produktionsniederlassungen wiederholt zu Suiziden kam, geriet Apple stark in die Kritik der westlichen Medien. In Taiwan dagegen gab es für Foxconn keine Konsequenzen. Im Gegenteil gilt Foxconn dort als guter Arbeitgeber, der von seinen Mitarbeitern gelobt wird²³. Das Dilemma ergibt sich aus der abweichenden Auslegung ethischer Normen zwischen verschiedenen Kulturkreisen. Die Arbeitsbedingungen, die möglicherweise die Suizide der Angestellten auslösten, sind in Taiwan akzeptabel, während sie aus der Sicht westlicher Gesellschaften Ausbeutung darstellen. Das Unternehmen westlicher Prägung muss sich jedoch mit seinen globalen Aktivitäten an westlichen Maßstäben messen lassen.

Was für Menschenrechte gilt, trifft auch auf das Umweltbewusstsein zu. Ein aktuelles Beispiel dazu ist der sogenannte Plastikmülltourismus. Unsachgemäße Entsorgung von Plastikabfällen findet vor Allem in Asien und Afrika statt. Das größte Problem sind dabei Entsorgungen in den Ozean, die für die

Bilder sterbender Meerestiere sorgen, die hierzulande Empörung auslösen²⁴. Ironischerweise stammt jedoch ein großer Teil dieses Abfalls aus der westlichen Welt²⁵. Er wird nach Asien und Afrika verbracht, weil es wirtschaftlicher ist, ihn dort hinzutransportieren als ihn lokal, ordnungsgemäß zu deponieren. Möglich ist das nur aufgrund der Tatsache, dass es in den Empfängerländern weder strafbar noch verwerflich ist, den Müll ins Meer zu werfen.

Bewegungen wie ‚Extinction Rebellion‘ oder ‚Fridays for Future‘ beweisen eine wachsende Sensibilisierung der Öffentlichkeit für derartige Missstände.

Die bereits erwähnte Grünbuch Initiative der EU versucht normenkonformes Verhalten zu fördern, indem Wettbewerbsvorteile und vorteilhafte Publicity versprochen werden. Fehlende Kooperation, wird von der Politik latent mit Negativschlagzeilen und erschweren Kreditbedingungen bedroht²⁶.

Der lokale Gesetzgeber versucht über Gesetzesinitiativen die Umsetzung von CSR herbeizuführen. Dabei geht es nicht nur um Verbote, da sich die regelwidrigen Handlungen häufig außerhalb des Wirkungskreises der jeweiligen Legislative abspielen. Es werden Unternehmen instrumentalisiert, um die Umsetzung ethischer Normen zu erreichen. Aktuelles Beispiel ist die Vorlage zum Lieferkettengesetz im deutschen Bundestag²⁷.

Neben Öffentlichkeit und Politik spielen die Finanzmärkte eine wachsende Rolle bei der Beeinflussung von Unternehmen, zur Umsetzung von CSR Strategien. CSR Ratings und nachhaltige Anlagestrategien zwingen Unternehmen Umwelt- und Sozialaspekte zu berücksichtigen, wollen sie nicht die Verfügbarkeit von Investitionskapital gefährden.

3. Corporate Social Responsibility in der Wirtschaftswissenschaft, Theorie und Praxis

3.1 Die wichtigsten Konzepte im Überblick

Die Integration von CSR in wirtschaftswissenschaftliche Überlegungen wird durch die unterschiedliche Auslegung ethischer Normen erschwert. Der Ethikbegriff selbst stammt aus einem Zweig der Wissenschaft, der den unvollkommenen Menschen zum Gegenstand macht²⁸. In der Wirtschaftswissenschaft wird dagegen von rational handelnden Individuen (‚homo oeconomicus‘) ausgegangen. Diese unterschiedlichen Blick-

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

20 Vgl. Gabler: Wirtschaftslexikon (2021), Gabler/ Springer (Hrsg.), im Internet: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/ausbeutung.27635>

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

22 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.

23 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

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

25 Spross, H. (2019): Plastikabfall in Asien, in: Deutsche Welle

26 Kommission der Europäischen Gemeinschaften: A Renewed EU Strategy 2011-2014 for Corporate Social Responsibility (2011), S. 3,7,8,11

27 Vgl. Die Bundesregierung, im Internet: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/lieferkettengesetz>

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

winkel lassen sich, logisch stringent, nicht vereinbaren. Als Ausgangspunkt der wirtschaftswissenschaftlichen CSR Diskussion gilt Bowen's Buch, 'Social Responsibilities of the Businessman' von 1953²⁹. Dabei konzentriert sich die Betrachtung zunächst auf die sozialen Aspekte der Corporate Social Responsibility. Ökologische Fragen nehmen erst Ausgangs der 1960er Jahre Einzug in den wissenschaftlichen Diskurs.

Aus heutiger Sicht stellen Friedman's Shareholder Value Ansatz³⁰, Carrol's Pyramidenkonzept³¹, der Multi-Stakeholder Approach, die drei Säulen der Nachhaltigkeit und eben Porter's Konzept vom Wettbewerbsvorteil³² die wichtigsten geschlossenen wissenschaftlichen Ansätze zum Thema dar. Die drei Säulen der Nachhaltigkeit und der Multi-Stakeholder Approach sind dabei eher Systematisierungsinstru-

mente, die auch anderweitig zum Einsatz kommen. Der Shareholder Value Ansatz beruht auf der Kapitalmarkttheorie, in der Anleger bestrebt sind ihr Anlagevermögen (Shareholder Value) zu maximieren. Handlungen des Managements, die dieses Ziel nicht fördern, laufen den Interessen der Anleger entgegen. Dieser Fall wird für CSR Investitionen unterstellt, so dass Corporate Social Responsibility dem Shareholder Value Ansatz zuwider läuft.

Die Annahme vom bedingungslosen Gewinnstreben entspricht jedoch nicht mehr der heutigen Realität, in der Anleger zunehmend Nachhaltigkeitsaspekte berücksichtigen³³. Zudem müssen auch die Interessen von Management und Angestellten berücksichtigt werden, um Loyalität gegenüber den Anlegerzielen zu erreichen³⁴.

Das Pyramidenkonzept versucht die Verantwortung

29 Bowen, H.R. (1953): Social Responsibilities of the Businessman

30 Friedman, M.: The Social Responsibility of Business is to Increase it's Profits, (1970)

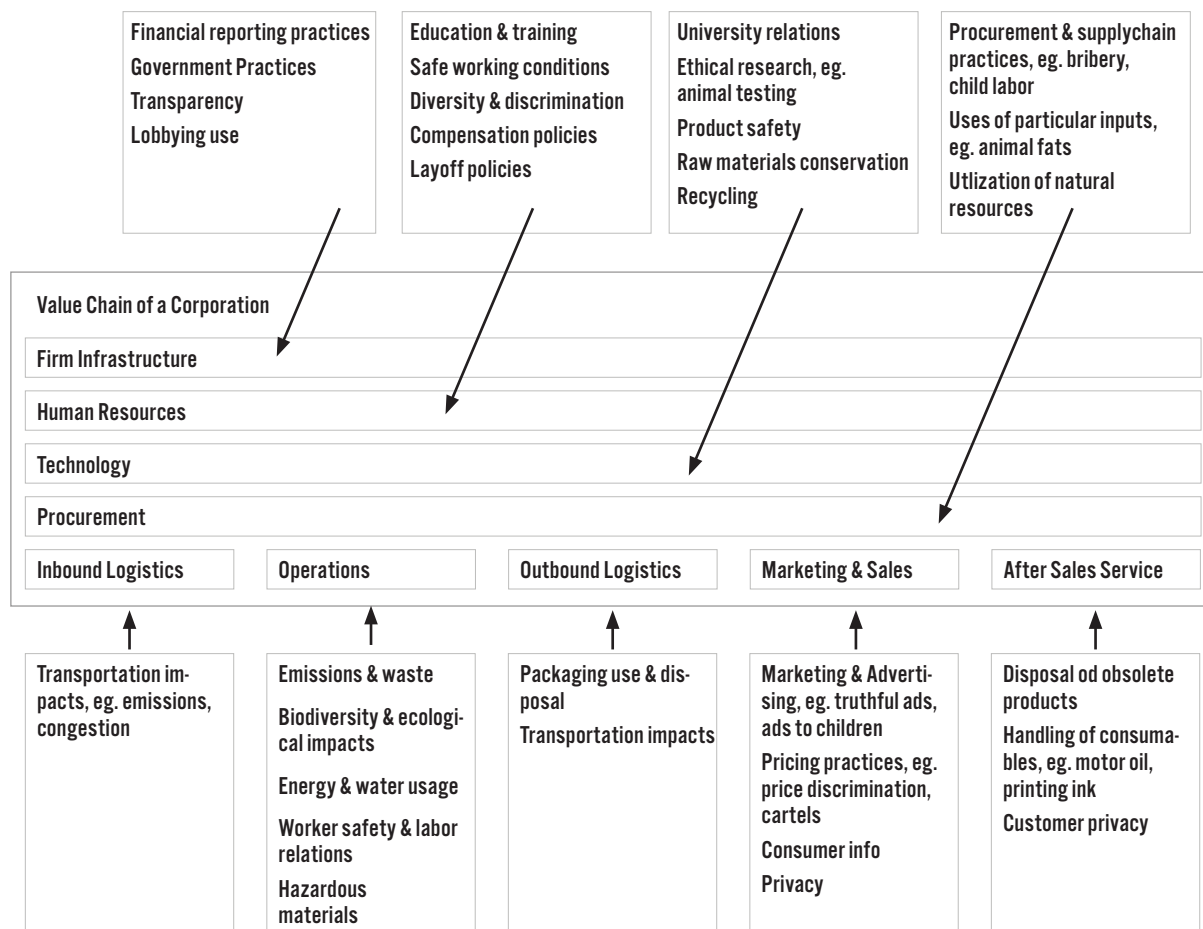
31 Carroll, A.B.: The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, (1991)

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

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

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

Wertekette und Gesellschaft



Quelle: adaptiert aus: Porter, M.E., Kramer, M.R.: Strategy and Society, Reprint (2006), S.5

von Unternehmen in Stufen zu systematisieren. Zunächst müssen die rechtliche und wirtschaftliche Verantwortung, in Form positiver Erträge erfüllt werden. Erst dann ist das Unternehmen in der Lage gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen und so seinen langfristigen Bestand zu sichern. Auf freiwilliger Basis getätigte philanthropische Investitionen verbessern die Bedingungen, unter denen das Unternehmen operiert weiter³⁵.

Das Konzept leidet unter der Relativität des wirtschaftlichen Erfolgs und fehlender konkreter Hinweise, wie mögliche, überschüssige Gewinne genau investiert werden sollten, um verbesserte wirtschaftliche Bedingungen zu erzielen.

Die drei Säulen der Nachhaltigkeit verlangen vom Unternehmen, dass das wirtschaftliche Kapital nicht zulasten des ökologischen und menschlichen Kapitals gemehrt werden darf³⁶. Während die Forderung eingängig erscheint, ist die Umsetzung komplex. Wann stellt sich eine unzulässige Belastung des menschlichen Kapitals ein und wie kann der – oft unvermeidbare – Einsatz von, nicht erneuerbaren Input Faktoren je nachhaltig sein?

Der Multi-Stakeholder Approach wurde von Freeman³⁷ bekannt gemacht und wird in der Praxis durch die Politik gefördert. Die bereits genannten Initiativen der EU-Kommission sind im Geiste dieses Ansatzes formuliert. Statt einer Maximierung des Shareholdervalues, geht es hier um die Maximierung des ‚Stakeholdervalues‘ als Resultante der Interessen aller beteiligten Anspruchsgruppen. Die Stakeholder sind dabei vielfältig und reichen von den eigenen Angestellten über Zulieferer und Abnehmer zu externen Interessenverbänden wie Umweltschutz- oder Menschenrechtsorganisationen. Die Stärke des Multi-Stakeholder Approaches liegt in der Transparenz, die um die, durch das Unternehmen betroffenen Interessen entsteht. Die Schwäche liegt in der Schwierigkeit diese Interessen korrekt zu priorisieren und abhängig von ihrer Legitimierung³⁸ zu berücksichtigen.

3.2 Die Theorie des Wettbewerbsvorteils und Corporate Social Responsibility

Der Kerngedanke von Porter's Theorie des Wettbewerbsvorteils im Zusammenhang mit Corporate Social Responsibility ist, dass die Interessen von Unternehmen

und Gesellschaft nicht gegenläufig sondern komplementär sind³⁹. Unternehmen und Gesellschaft befinden sich in einer Austauschbeziehung, in der das Unternehmen Bedürfnisse der Gesellschaft erfüllt und dabei Ressourcen in Anspruch nimmt, die durch die Gesellschaft zur Verfügung gestellt werden. Aus der Komplementarität dieser Beziehung lassen sich nach Porter für das Unternehmen dauerhafte Wettbewerbsvorteile generieren. Zur Identifikation potenzieller Wettbewerbsvorteile sind zunächst die Berührungspunkte zwischen Unternehmen und Gesellschaft zu analysieren. Dazu kommt das bekannte Wertekettenkonzept zum Einsatz⁴⁰ (Abbildung siehe Seite 103).

Es wird in eine ‚outside in‘ und eine ‚inside out‘ Analyse unterschieden. Die ‚outside in‘ Perspektive beleuchtet die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, unter denen das Unternehmen operiert. Die ‚inside out‘ Betrachtung beinhaltet die Effekte, die sich aus der Wertekette für die Gesellschaft ergeben.

Er unterscheidet in:

- gesellschaftliche Fragen, ohne direkten Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg
- erhebliche gesellschaftliche Auswirkungen durch die Umsetzung Wertekette und
- gesellschaftliche Bedingungen mit erheblicher Bedeutung für den Unternehmenserfolg.

In gesellschaftlichen Fragen ohne direkten Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg empfiehlt Porter eine reaktive Haltung. Bei gesellschaftlichen Einflüssen aus der Wertekette muss zunächst die Bedeutsamkeit der Einflüsse ermittelt werden. Auf die-

39 Porter, M.E., Kramer, M.R.: Strategy and Society (2006), S.78

40 adaptiert aus: Porter, M.E., Kramer, M.R.: Strategy and Society, Reprint (2006), S.5

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

Klassifizierung von CSR Risiken⁴¹

Generic Social Issues	Value Chain Social Impacts	Social Dimensions of Competitive Context
Social issues that are not significantly affected by a company's operations nor materially affect it's long-term competitiveness	Social Issues that are significantly affected by a company's activities in the ordinary course of business	Social issues in the external environment that significantly affect the underlying drivers of a company's competitiveness in the locations where it operates

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

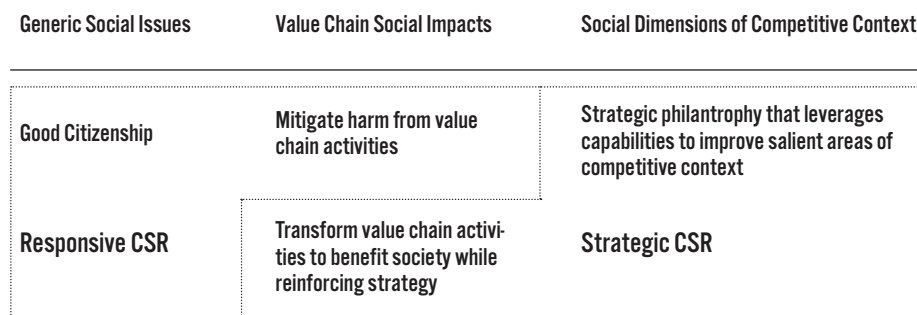
36 zum Begriff der Nachhaltigkeit siehe Gabler: Wirtschaftslexikon (2021), Gabler/ Springer (Hrsg.), im Internet: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/Nachhaltigkeit>

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

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

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

Klassifizierung von CSR Strategien⁴²



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

ser Basis ist dann zu entscheiden, ob eine proaktive Strategie der Transformation in einen Wettbewerbsvorteil, oder eine Strategie der Milderung negativer Effekte aus der Wertekette zu verfolgen ist.

Gleiches gilt für gesellschaftliche Umstände, die den Unternehmenserfolg beeinträchtigen. Für diesen Fall werden Transformationen der gesellschaftlichen Umstände in Form ‚strategischer philanthropischer Investitionen‘ empfohlen, die in langfristigen Wettbewerbsvorteilen resultieren⁴³.

Ein bekanntes Beispiel für eine Transformation gesellschaftlicher Umstände zur Erzielung nachhaltiger verbesserter Wettbewerbsbedingungen ist Nestlé’s Engagement in einer strukturschwachen Region Indiens, wo eine Fabrik für Molkereiprodukte errichtet wurde. Weil nicht ausreichend Milch zum Betrieb der Fabrik lokal erzeugt wurde, transformierte Nestlé die Rahmenbedingungen. Aufgrund fehlender Bewässerung konnte das Vieh nicht ausreichend grasen und wegen mangelnder Hygiene herrschte eine hohe Sterblichkeit unter den Kälbern. Nestlé investierte in Irrigation der Weiden und in veterinäre Betreuung des Viehs. So konnte man die Landwirte langfristig an Nestlé binden. Die Milchverfügbarkeit erhöhte sich stark und das Einkommen der Bauern ebenfalls. Die gesamte Region profitierte von dieser Entwicklung⁴⁴.

Für den umgekehrten Fall, bei dem sich aus der Tätigkeit des Unternehmens eine erhebliche Beeinflussung der Interessen der Gesellschaft ergibt, nennt Porter das Beispiel Toyota Prius. Man erkannte bei Toyota früh, dass der Schadstoffausstoß von PKW langfristig für die Gesellschaft nicht hinnehmbar sei und investierte daher in hybride Antriebe mit geringen Abgasen und niedrigem Verbrauch. Daraus erg-

ab sich ein technologischer Vorsprung von mehreren Jahren gegenüber der nachziehenden Konkurrenz⁴⁵.

3.3 Grenzen des Einsatzes der Theorie vom Wettbewerbsvorteil zum Management des Corporate Social Responsibility Exposures

Der Ansatz verdient es, Eingang in die CSR Strategien von Unternehmen zu finden, ist jedoch keine umfassende Lösung des Problems konkurrierender Interessen von Wirtschaft und Gesellschaft. ‚Strategische philanthropische Investitionen‘ sind nur punktuell einsetzbar. Entweder stehen nicht ausreichend Ressourcen zur Verfügung um sämtliche, in Frage kommenden Investitionen durchzuführen oder die Amortisation solcher Investments, außerhalb des regelmäßigen Geschäftsbetriebs, ist mit unverhältnismäßiger Ungewissheit verbunden.

Eine passive bzw. reaktive Haltung zu Problemstellungen ‚ohne direkten Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg‘ bzw. ‚ohne erhebliche Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg‘ wird in der Praxis, aufgrund der zunehmenden Sensibilisierung der Öffentlichkeit zur Rolle von Unternehmen gegenüber Gesellschaft und Umwelt zunehmend, schwierig.

Auch sind strategische Investitionen in Umwelt und Soziales kein Garant für gesellschaftliche Akzeptanz. Als Beispiel dafür kann Nestlé dienen, das von Porter für seinen Einsatz zur Verbesserung der Verfügbarkeit von Molkereiprodukten in Indien erwähnt wird. Trotz vielfacher Aktivitäten zur Förderung des Gemeinwohls leidet Nestlé unter ständigen Anfeindungen, die den Erfolg des Unternehmens gefährden⁴⁶.

Porter’s berechnete Kritik an Rating Agenturen und Nachhaltigkeitsindizes sollte nicht zum Anlass genom-

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

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

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

45 Porter, M.E., Kramer, M.R.: Strategy and Society (2006), S.88

46 Vgl. z.B. Glose, J.: Warum Nestle so unbeliebt ist (2019)

men werden, diese zu ignorieren⁴⁷. Die mittlerweile erheblichen Mittelzuflüsse, die Nachhaltigkeitsfonds verzeichnen und die daraus folgende Verknappung von Kapital für Investments ohne Nachhaltigkeitsiegel beweisen die Bedeutung, die solche Bewertungen für den Unternehmenserfolg haben.

In seinem Aufsatz verwirft Porter auch die Stakeholder Value Theorie als Instrument zum Management von CSR Exposures. Er kritisiert vor Allem, dass die Anlegerziele gefährdet werden, wenn die Agenda des Managements durch außenstehende Stakeholder getrieben wird, ohne dass dabei notwendigerweise ein Vorteil für die Gesellschaft entsteht⁴⁸. Eine Vernachlässigung der Multi-Stakeholder Perspektive erscheint jedoch, im Sinne eines bewussten und aktiven Risikomanagements und vor dem Hintergrund der Unterstützung dieses Konzeptes durch die Politik, kaum ratsam.

4. Empfehlungen für die Suche nach Wettbewerbsvorteilen aus Corporate Social Responsibility Exposures

Die Notwendigkeit als nachhaltiges Investment bewertet zu werden, um Kapitalkosten zu minimieren und die Beispiele gesellschaftlicher Sanktionen gegenüber Unternehmen wie Nestlé oder Apple verdeutlichen die Notwendigkeit eindringlich, sämtliche CSR Exposures bewusst zu steuern.

Dazu sollte zuerst die unternehmensspezifische Situation in Bezug auf Corporate Social Responsibility, gemäß Porter's Ansatz, identifiziert werden. Das gesamte CSR-Exposure ergibt sich aus der Wechselbeziehung zwischen Unternehmen und Gesellschaft, zuzüglich der Analyse der Interessen zugehörigen Anspruchsgruppen (Stakeholder).

Das Unternehmen muss sich die Frage stellen, welche Bedeutung Corporate Social Responsibility für die Branche(n) hat, in denen es tätig ist. Handelt es sich um Branchen mit hoher öffentlicher Aufmerksamkeit für umweltbedingte und gesellschaftliche Fragestellungen oder um Branchen, die in der öffentlichen Diskussion eher vernachlässigt werden? Aus der Beantwortung dieser Frage ergibt sich die Dringlichkeit der Entwicklung einer umfassenden Strategie.

Bei Branchen, die mit ihren Auswirkungen auf Gesellschaft und Umwelt nur geringe Beachtung durch die Öffentlichkeit erfahren, wird es zumeist ausreichen, einen Plan zur langfristigen Erreichung von CO₂ Neutralität zu entwickeln und die Einhaltung von Menschenrechten durch unternehmensinterne

Fortbildung zu fördern. Strategische Investitionen im Sinne von Porter werden nur dann erwogen, wenn sicher ist, dass sie zum Ziel der langfristigen Gewinnmaximierung beitragen.

Handelt es sich dagegen um Branchen mit hohem CSR-Exposure, wie die KFZ Industrie oder Energieerzeuger, ist eine weitergehende Untersuchung nötig. Dazu gehört neben der ‚inside out‘ und ‚outside in‘ Analyse auch die Identifikation der zugehörigen Stakeholder Gruppen, ihrer Repräsentanten und der Plattformen, die zum Austausch mit der Industrie existieren⁴⁹.

Das genaue Verständnis der beteiligten Interessen ist notwendig, um eine umfassende Perspektive entwickeln zu können. Es sind aber noch weitere Einschätzungen zu treffen um letztlich eine Strategie zu artikulieren. Handelt es sich bei den Stakeholder Interessen um legitime Ansprüche und welche Ressourcen sind zum Interessenausgleich erforderlich? Welche Kosten entstehen, um Konflikte zu begrenzen und welche Risiken ergeben sich, wenn Interessen unberücksichtigt bleiben? Gerade, wenn CSR bedingte Fragestellungen auf mediales Interesse stoßen, können die entstehenden Risiken erheblich sein, da hier Imageverluste, mit den einhergehenden langfristigen Kosten, drohen. Eine passive oder reaktive Haltung im Sinne von Porter ist hier also nicht ausreichend. In Branchen mit erheblichem CSR-Exposure sind strategische Investitionen im Sinne von Porter häufig unumgänglich.

Der Toyota Prius war der Vorbote einer Entwicklung, die die KFZ Industrie derzeit umfassend verändert. Tesla hat die Nachhaltigkeit zum eigentlichen Geschäftsmodell gemacht und damit den gesamten Rest der Industrie in Zugzwang gebracht. Das Resultat ist u.a. eine komplette Neuausrichtung des weltweit größten KFZ Produzenten Volkswagen, der seinerseits im Rahmen des Abgasskandals die Dimension seines CSR-Exposures schmerzlich zu spüren bekam. Ähnlich verhält es sich in der Energiebranche, in der Unternehmen, die fossile Brennstoffe zur Energieerzeugung einsetzen, gezwungen sind, Pläne zu entwickeln, die langfristig in Klimaneutralität resultieren. Den Pioniervorteil erzielen auch hier Unternehmen, die erneuerbare Energien von vorn herein zum Geschäftsgegenstand machen und damit den Druck auf die traditionellen Marktteilnehmer erhöhen.

Medien, Politik und Umweltverbände tragen weiter dazu bei, dass strategische Investitionen im Sinne von Porter begünstigt werden.

Ein Stakeholder Management ist jedoch flankierend zu Anpassungen des Geschäftsmodells notwendig,

⁴⁷ Porter, M.E., Kramer, M.R.: *Strategy and Society* (2006), S. 81

⁴⁸ Porter, M.E., Kramer, M.R.: *Strategy and Society* (2006), S. 82

⁴⁹ Porter, M.E., Kramer, M.R.: *Strategy and Society* (2006), S. 84

um die, für Transformationsprozesse notwendige Zeit zu gewinnen. Zusätzlich schließt der Multi-Stakeholder Approach die Lücke, die durch die, lediglich punktuelle Durchführbarkeit strategischer CSR Investments entsteht. Hier sind insbesondere ein aktives Engagement der Medien, sowie zielgerichtete Investor Relations hervorzuheben.

5. Zusammenfassung

Dieser Aufsatz hatte den Einsatz der Strategie des Wettbewerbsvorteils, bei der Entwicklung von CSR Ansätzen durch große Unternehmen westlicher Prägung, zum Gegenstand. Dazu wurden zunächst die wichtigsten Hintergründe der aktuellen CSR Diskussion erläutert und die bisherigen Ansätze zur Lösung der resultierenden Fragestellungen aufgeführt.

Die Berücksichtigung von CSR bei der Formulierung von Strategien zur langfristigen Gewinnmaximierung ist, allein aufgrund der Kapitalkosten zwingend. Entscheiden sich Unternehmen zum Verzicht auf das Management ihres CSR-Exposures, werden sie zunehmend durch die Finanzmärkte bestraft.

Keines der bislang entwickelten wissenschaftlichen Konzepte bietet jedoch eine hinlängliche Lösung des Problems der Integration gesellschaftlicher Interessen in die operative Gewinnerzielungsabsicht. Das liegt an den wissenschaftlichen Paradigmen, die zwischen der Ethik der Verantwortlichkeit und dem rationalen Gewinnstreben der herkömmlichen Wirtschaftswissenschaft abweichen.

Das Konzept von Porter bietet einen neuen Blickwinkel, aus dem sich Wirtschaft und Gesellschaft ergänzen können, indem scheinbar gegenläufige Interessen zum allseitigen Vorteil aufgelöst werden. Das Konzept ist nur punktuell zum Management von CSR-Exposures einsetzbar. Für das Unternehmen ergibt sich aber die Notwendigkeit zur Entwicklung eines umfassenden Ansatzes, um CSR bedingte Risiken effektiv zu steuern.

Dazu empfiehlt es sich, den Ansatz von Porter um das Multi-Stakeholder Konzept zu erweitern. Die von Porter empfohlene Analyse von CSR-Exposures wird mit der Identifikation der zugehörigen gesellschaftlichen Anspruchsgruppen und deren Interessen ergänzt. Die entstehende Transparenz erlaubt eine Priorisierung von Ansprüchen, entsprechend ihrer Bedeutung für den Unternehmenserfolg. Diese Priorisierung bildet die Grundlage zur Formulierung einer effektiven CSR Strategie, in die die Werte von Unternehmen und Management mit einfließen können. ■

Dr. Oliver Knop



■ Dr. Oliver Knop unterrichtet seit 2020 an der accadis Hochschule in Bad Homburg nachhaltiges Management und Marketing. Zuvor war er über 30 Jahre im Management führender internationaler Konzerne tätig. Er begann seine Karriere bei P&G und war danach für Colgate Palmolive, u.a. in New York, Genf und Paris tätig. Seit 2014 war er Geschäftsführer für Lavazza im deutschsprachigen Raum. Er promovierte 1991 am Lehrstuhl für Internationales Management der Universität Hamburg.

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., Davidsdóttir, 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:** 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: www.bbc.com/news/world-europe-51089468
- 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
- Climatewatch (2020):** A global breakdown of greenhouse gas emissions by sector, im Internet: www.visualcapitalist.com/a-global-breakdown-of-greenhouse-gas-emissions-by-sector/
- 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 Academie of Sciences of the United States)*, 2018 Oct 30, S. 11262-11267
- Die Bundesregierung. (2021) im Internet:** www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/lieferkettengesetz-1872010
- Fink, L. (2020):** A Fundamental Reshaping of Finance, in: *BlackRock, Letter to Shareholders*, im Internet: www.blackrock.com/us/individual/larry-fink-ceo-letter
- 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 it's 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>
- Gabler (2021):** *Wirtschaftslexikon*, Gabler/ Springer (Hrsg.), im Internet: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de>
- Glose, J. (2019):** Warum Nestle so unbeliebt ist, in *Handelsblatt*, 5. Oktober 2019, ohne Seitenangabe im Internet: www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/lebensmittelkonzern-warum-

- nestle-so-unbeliebt-ist/
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
- 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,
- 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 (2015): Europäisches Multistakeholder-Forum zur sozialen Verantwortung von Unternehmen, im Internet: https://europa.eu/newsroom/events/european-multistakeholder-forum-corporate-social-responsibility_de
- 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: [www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2011\)0681_/com_com\(2011\)0681_en.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0681_/com_com(2011)0681_en.pdf)
- Meran, J. (1991): Ethik und Wirtschaft in Philosophischer Sicht, in: Nutzfinger, 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: www.thedailystar.net/tags/rana-plaza-collapse
- 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>
- Spross, H. (2019): Plastikabfall in Asien, in: Deutsche Welle, 28.06.2019, im Internet ohne Seitenangabe: www.dw.com/de/plastik%C3%BCII-export-nach-asien-in-der-kritik/a-49374407
- The United Nations (2000): The UN Global Compact, CSR Compass, im Internet: www.csrcompass.com/un-global-compact
- The United Nations (2017), World Population Prospects, im Internet: www.un.org/development/desa/publications/world-population-prospects-the-2017-revision
- 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
- Wagner, P. (2018): Umweltverschmutzung, in de.Statista.com, Stand 2010, im Internet: <https://de.statista.com/infografik/14944/jaehrliche-plastikverschmutzung-im-meer-pro-land/>