

Corporate Social Responsibility mit Strategie

Möglichkeiten und Grenzen des Multi-Stakeholder-Ansatzes zum Management des Corporate Social Responsibility Exposures von Unternehmen.

1. Grundlagen

1.1 Wichtige Begriffe

1.1.1 Stakeholder und Shareholder

Stakeholder im Sinne dieser Arbeit sind Interessengruppen, die Ansprüche an das Unternehmen haben da ihre Interessen durch die Tätigkeit des Unternehmens beeinflusst werden¹. Shareholder sind ebenfalls Stakeholder, deren Ansprüche sich aus dem Besitz von Anteilen am Unternehmen ergeben. Das Besitzverhältnis der Shareholder zum Unternehmen begründet eine Priorisierung ihrer Interessen im Vergleich zu Stakeholdern ohne Anteilsbesitz.

1.1.2 Corporate Social Responsibility und CSR-Exposure

Corporate Social Responsibility ist die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen². Dabei beschränkt sich die Verantwortung nicht auf soziale Fragen. Historisch gesehen standen soziale Fragen zwar im Zentrum der Betrachtungen, seit den 1970er Jahren gewinnen ökologische Themen jedoch zunehmend an Bedeutung für die Diskussion um Corporate Social Responsibility^{3,4}.

Verantwortung wird als Verpflichtung verstanden, das Unternehmen in einer Art zu steuern, die mögliche Nachteile für die Gesellschaft minimiert.

Die Gesellschaft wird aufgrund der Globalisierung von Unternehmen als ‚Weltgesellschaft‘ interpretiert und hebt sich damit von früheren, lokalen oder regionalen Begriffsauslegungen ab⁵.

Corporate Social Responsibility wird hier vom Begriff der Corporate Governance abgegrenzt, bei der es um die Einhaltung von Gesetzen und Regeln geht. Bei CSR stehen ethische Normen, jenseits von Gesetzen und Regeln im Vordergrund.

Das CSR-Exposure eines Unternehmens besteht im Risiko von gesellschaftlichen Sanktionen aufgrund von Unterschieden zwischen gesellschaftlichen Erwartungen und tatsächlichem Verhalten des Unternehmens. Ein Unternehmen minimiert sein CSR-Exposure wenn seine Handlungen, in der öffentlichen Wahrnehmung mit den gesellschaftlichen Erwartungen oder Normen übereinstimmen.

1.1.3 Das Unternehmen

Das Unternehmen ist hier eine börsennotierte Aktiengesellschaft, die, ansässig im westlichen Kulturkreis, Geschäfte im globalen Maßstab verfolgt. Dabei wird vom klassischen Ziel der langfristigen Gewinnmaximierung ausgegangen. Zusätzlich wird angenommen, dass sich seine Aktien im breiten Streubesitz befinden, so dass das Interesse der Shareholder einen Querschnitt der Interessen vieler Einzelanleger repräsentiert.

1.2 Problemstellung

Corporate Social Responsibility hat auf breiter Front Einzug in die strategischen Überlegungen, in der

¹ Vgl. Gabler: Wirtschaftslexikon (2021), Gabler/ Springer (Hrsg.), im Internet: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/anspruchsgruppen>

² Vgl. Gabler: Wirtschaftslexikon (2021), Gabler/ Springer (Hrsg.), im Internet: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/search/content?keys=corporate+social+responsibility>

³ 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.

⁴ Agudelo, M.A.L., Jóhannsdóttir, L., Davídsdóttir, B. (2019): A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility, S. 5

⁵ Brühl, R.: Corporate Social Responsibility (2018), S. 3f.

Öffentlichkeit stehender Unternehmen genommen. Neben tatsächlichen ethischen Erwägungen des Managements steht dabei die Tatsache im Vordergrund, dass eine Vernachlässigung von CSR konkrete negative Auswirkungen auf die Verwirklichung des Ziels der langfristigen Gewinnmaximierung hätte. Die Sensibilität gegenüber sozialen und ökologischen Problemstellungen hat derart zugenommen, dass Unternehmen, deren Handlungen sich nicht im Einklang mit den gesellschaftlichen Erwartungen befinden durch Verbraucher sanktioniert werden und ihre Position auf dem Arbeitsmarkt verschlechtern.

Die Politik hat sich ebenfalls über die vergangenen 20 Jahre verstärkt des Themas angenommen. Ausgangspunkt war die Lancierung des Global Compact der United Nations im Jahr 2000⁶. In dieser freiwilligen Wertegemeinschaft verpflichteten sich teilnehmende Unternehmen auf die Einhaltung von Normen, die soziale und ökologische Fragen regeln sollen.

Unterstützend dazu führte die EU-Kommission im Jahr 2001 ihr ‚Grünbuch‘ zur Corporate Social Responsibility ein, das sie im Jahr 2011 mit der ‚Renewed Strategy‘ erneuerte⁷. Ziel dieser Initiative ist es, die Ausbreitung der, durch die UN und andere definierten Normen zur CSR, zu unterstützen.

Die EU-Kommission folgt dabei dem sogenannten Multi-Stakeholder-Ansatz (MSA), der im Zentrum dieser Untersuchung stehen soll.

Die Tatsache, dass dieser Ansatz durch den Gesetzgeber gefördert wird, macht es alleine für das Unternehmen notwendig, sich damit auseinanderzusetzen. Dabei ist die Kernfrage an das Unternehmen, ob der Multi-Stakeholder-Ansatz geeignet ist, seine Corporate Social Responsibility Strategien zu lenken und welche darüber hinausgehenden Erwägungen nötig sind, um das Ziel der langfristigen Gewinnmaximierung zu sichern.

1.3 Aufbau

Den Ausgangspunkt soll eine Analyse der Austauschbeziehung zwischen Unternehmen und Gesellschaft bilden. Dabei werden die wichtigsten sozialen und ökologischen Themen, denen das Unternehmen in der CSR-Diskussion begegnet, beleuchtet. Daraus ergibt sich das Spannungsfeld, in dem sich das Unternehmen befindet, wenn es unter Beachtung von Corporate Social Responsibility seine Gewinnziele verfolgen will.

Nach einer Übersicht wichtiger wirtschaftswissen-

schaftlicher Konzepte zur CSR konzentrieren sich die Ausführungen auf den Multi-Stakeholder-Ansatz und seine Limitationen im Einsatz zum Management des CSR-Exposures. Den Abschluss bilden Handlungsempfehlungen an das Unternehmen, bei der Formulierung der CSR-Strategie unter Einhaltung des Ziels der langfristigen Gewinnmaximierung.

2.1 Unternehmen und Umwelt

Die wichtigsten ökologischen Themen, im Rahmen von CSR sind der Rückgang von Biodiversität oder das Aussterben wilder Tiere und Pflanzen, die menschlich beeinflusste Erderwärmung und die Trinkwasserknappheit. Alle drei Themen lassen sich in direkten Zusammenhang mit dem voranschreitenden Bevölkerungswachstum bringen⁸.

Das beschleunigte Artensterben ist vor Allem in der Reduktion des Lebensraumes, der wild lebenden Tieren und Pflanzen zur Verfügung steht, begründet^{9,10}. Diese Entwicklung wird von dem steigenden Bedarf an landwirtschaftlichen Flächen und der Ausdehnung der Zivilisation in Folge des Bevölkerungswachstums getrieben. Gleichzeitig geht mit der Rodung von Wäldern ein Verlust der Absorptionsfähigkeit der Erde für CO₂ einher, so dass Treibhauseffekte verstärkt werden¹¹. Das Problem der Erderwärmung wird wiederum durch eine wachsende Erdbevölkerung und den damit zunehmenden CO₂ Ausstoß verschärft.

Steigende Temperaturen resultieren in weiteren Verlusten von Habitaten, in Form von abschmelzendem Eis und steigenden Ozeanpegeln. Zusätzlich entstehen extreme Wetter, die zu großen Bränden und Überschwemmungen führen¹².

Trinkwasserknappheit ergibt sich vor Allem dort, wo Menschen und Tiere auf trockene Gebiete ausweichen, die aufgrund von permanent hohen Temperaturen kaum für die Besiedlung geeignet sind. Auch dieses Problem gewinnt mit zunehmender Bevölkerung und der einhergehenden Erderwärmung an Bedeutung.

Damit stellt sich die Frage, welche Rolle das Unternehmen im Zusammenhang mit den wichtigsten ökologischen Problemen der Gegenwart spielt.

Das Bevölkerungswachstum selbst findet in der Diskussion kaum Erwähnung, eher seine Konsequenzen, in Form von wachsender Nachfrage nach Produkten und Leistungen.

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

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

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

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

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

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

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

Die Umnutzung von Waldflächen für landwirtschaftliche Zwecke erfolgt meist durch Bauern und nicht durch Unternehmen im Sinne dieser Arbeit. Allerdings werden die so gewonnenen Flächen genutzt, um Rohstoffe zu produzieren, die von industriellen Nahrungsmittelkonzernen eingesetzt werden könnten, z.B. um den wachsenden Bedarf an Fleisch zu decken. Das bei der Rodung anfallende Holz könnte in diesem Beispiel, industriell zu Möbeln oder Parkettböden verarbeitet werden.

Auch die oft diskutierten Palmölplantagen entstehen aufgrund der steigenden Nachfrage durch Unternehmen der Nahrungsmittelbranche und der kosmetischen Industrie. Das Ergebnis ist eine Bedrohung für den Bestand von Arten, die ihren Lebensraum verlieren.

Unternehmen spielen dagegen eine direkte Rolle beim CO₂ Ausstoß. Bei Produktion und Logistik entsteht CO₂ wo fossile Brennstoffe eingesetzt werden. Der industrielle Anteil am gesamten CO₂ Ausstoß wird dabei auf 40 Prozent geschätzt¹³.

Eine besondere Situation entsteht, wenn in Gebieten mit Wasserknappheit produziert wird. Die Produktion erfordert den Einsatz von Wasser, das so dem Gebrauch durch Menschen entzogen wird. Andererseits entstehen jedoch Arbeitsplätze für Menschen, die sonst kaum Chancen auf Beschäftigung hätten.

Ein Beispiel für die zugehörige CSR Diskussion ist das Unternehmen Coca Cola, das im indischen Kerala bei seiner Softdrink Produktion Trinkwasser einsetzte und zusätzlich Verunreinigungen durch Abwassereinleitungen verursachte¹⁴.

2.2.1 Unternehmen und Menschenrechte

Die wichtigsten Menschenrechtsfragen im Zusammenhang von Corporate Social Responsibility sind Ausbeutung und Diskriminierung. Der Begriff wird im Rahmen von CSR als eine grundlose, unterschiedliche Behandlung von Personen verstanden, die vergleichbare Dienste leisten oder leisten können¹⁵.

Ausbeutung entsteht, wenn Menschen für geleistete Dienste nicht oder unzureichend entlohnt werden und dabei keine alternativen Erwerbsmöglichkeiten haben, bzw. sich in einer Position der Schwäche befinden. Extremfälle sind Kinderarbeit und Sklaverei, die immer noch weit verbreitet sind¹⁶.

Sklaverei hat für CSR eine eher geringe Bedeutung, da Sklaven vorwiegend für persönliche Dienste ge-

nutzt werden. Die Bedeutung von Ausbeutung ist dagegen groß, wie am Beispiel der Textilarbeiter in Bangladesch deutlich wurde.

„Rana Plaza“ war ein kommerziell genutztes Gebäude, das u.A. eine Textilfabrik beheimatete. Obwohl die Mitarbeiter der ebenfalls ansässigen Banken und Geschäfte aufgrund bedenklicher Risse in den Wänden bereits evakuiert waren, wurden die Textilarbeiter gezwungen in die Fabrik zurückzukehren und wurden so unter den Trümmern der einfallenden Struktur begraben¹⁷. In diesem Fall kamen unzumutbare Risiken, fehlende oder unzureichende medizinische Versorgung und unfaire Kompensation zusammen.

Diskriminierung ist vielfältiger als Ausbeutung und immer dann gegeben, wenn Menschen, die vergleichbare Dienste leisten können unterschiedlich behandelt werden¹⁸. Diskriminierungsgründe sind meist Religion, Geschlecht oder geschlechtliche Orientierung und Rasse. Ergebnisse sind fehlender Zugang zu Arbeit, sowie Unterschiede in Kompensation und Aufstiegsmöglichkeiten¹⁹.

Diskriminierung betrifft das Unternehmen direkt in nahezu allen Aktivitäten, an denen Menschen beteiligt sind. Dabei geht es nicht nur um die eigenen Mitarbeiter, sondern auch um externe Partner und Dienstleister.

Ausbeutung betrifft Unternehmen der westlichen Welt dagegen eher mittelbar, z.B. in Form von Zulieferern, die Menschenrechte nicht achten.

Neben Textilarbeitern, die am Beginn von Lieferketten stehen, die in bekannten Modemarken enden, findet Ausbeutung beispielsweise auch an den Fließbändern Asiens statt, wo oft Minderjährige lange Arbeitstage leisten müssen. Ein bekanntes Beispiel sind die Probleme, die wiederholt bei Apple's asiatischen Zulieferern, wie Foxconn und anderen auftraten²⁰.

2.3 Unternehmen und gesellschaftliche Einflussnahme

Die Herausforderungen globaler Unternehmen werden am Beispiel von Apple deutlich. Das taiwanische Unternehmen Foxconn ist seinerseits ein multinationaler Konzern mit tausenden von Mitarbeitern. Lokal betrachtet sind die dortigen Arbeitsbedingungen nicht zu bemängeln. Die Suizide von Foxconn Mitarbeitern, die Apple unter den Druck der Öff-

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

14 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.

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

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

17 Mirzha, R.U., et al.: Workers forced to join work, (2013)

18 Vgl. Gabler: Wirtschaftslexikon (2021), im Internet: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/search/content?keys=diskriminierung>

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

20 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.

fentlichkeit brachten, hatten für Foxconn in Taiwan selbst keine Sanktionen zur Folge. Im Gegenteil gab es Mitarbeiter, die das Unternehmen als Arbeitgeber lobten²¹.

Das Verständnis für Ethik weicht zwischen verschiedenen Erdteilen z.T. erheblich ab. Das Unternehmen westlichen Ursprungs wird jedoch mit seinen globalen Aktivitäten unter der Perspektive der entwickelten Welt beurteilt, wie sie sich in den Mandaten des Global Compact der UN widerspiegelt.

Das Gleiche gilt für das Verständnis von Recht und Unrecht gegenüber der Umwelt. Dafür kann als Beispiel die Entsorgung von Plastikmüll dienen.

Nahezu die gesamte unsachgemäße Entsorgung von Plastikmüll wird Asien und Afrika zugerechnet, rund 40 Prozent des Abfalls landet dabei im Ozean²² und verursacht so die Bilder verendender Tiere, die die hiesige Umweltdiskussion befeuern. Auch in diesem Fall ist es ein abweichendes Verständnis akzeptablen Verhaltens, das dem Problem zugrunde liegt.

Da unsachgemäße Entsorgung von Plastikmüll in der westlichen Welt verboten oder geächtet ist, hat sich ein Wirtschaftszweig entwickelt, der sich diese Situation zunutze macht, indem er lokal entstandenen Müll nach Asien und Afrika verschifft. Die bei der Logistik entstehenden CO₂ Ausstöße verschärfen das Umweltproblem weiter. Zwar hat sich China als ehemals wichtigster Abnehmer westlichen Plastikmülls nach heftiger öffentlicher Diskussion aus dem Geschäft zurückgezogen, das hat die Industrie jedoch keineswegs zum Stillstand gebracht. Länder wie Thailand oder Vietnam springen vorerst ein²³.

Die Öffentlichkeit der westlichen Welt reagiert zunehmend sensibel auf derartige Praktiken, wie sich an dem breiten Zuspruch für Bewegungen wie ‚Fridays for Future‘ erweist.

Die Politik unterstützt diesen Trend seit längerer Zeit. In diesem Zusammenhang spielen in Europa die Initiativen der EU-Kommission eine wichtige Rolle. Unternehmen, die sich konform verhalten werden Wettbewerbsvorteile und vorteilhafte Publicity versprochen. Unternehmen, die nicht kooperieren, werden latent mit Negativschlagzeilen und erschwerten Kreditbedingungen bedroht²⁴.

Die lokale Legislative versucht über Gesetze die Umsetzung von CSR Strategien zu erzwingen. Dabei zielt sie nicht etwa auf Verbote unethischen Verhaltens ab,

sondern instrumentiert das Unternehmen, um derartige Ziele zu erreichen. Jüngstes Beispiel ist die Vorlage zum sogenannten Lieferkettengesetz im deutschen Bundestag²⁵.

Diese gesellschaftlichen Einflüsse werden durch Änderungen im Investorenverhalten ergänzt. Die wachsende Popularität von ‚nachhaltigen‘ Anlagestrategien belegt die Bedeutung der Umsetzung von CSR Strategien für die Verfügbarkeit von Risikokapital für das Unternehmen.

Im Ergebnis kann sich das Unternehmen seiner Corporate Social Responsibility nicht entziehen, ohne den Erfolg der Geschäftstätigkeit nachhaltig zu gefährden.

3. Wirtschaftswissenschaftliche Ansätze zur Corporate Social Responsibility, Theorie und Praxis

3.1 Die wichtigsten Konzepte im Überblick

Die Diskussion von Corporate Social Responsibility unter der wirtschaftswissenschaftlichen Perspektive wird durch die Relativität des Begriffs ‚Verantwortung‘ erschwert.

Wie schon an verschiedenen Beispielen verdeutlicht wurde, haben ‚Richtig‘ oder ‚Falsch‘ für Menschen unterschiedlicher Herkunft abweichende Bedeutungen. Daher wird häufig von einer ‚normativen‘ und einer ‚deskriptiven‘ oder ‚gelebten‘ Ethik gesprochen. Der Zweig der Sozialwissenschaften, dem diese Begriffe entstammen, stellt den Menschen, in seiner Unvollkommenheit in den Mittelpunkt der Betrachtung²⁶. Die Wirtschaftswissenschaft geht dagegen von einem rationalen Menschenbild in Form des ‚homo oeconomicus‘ aus. Diese unterschiedlichen Betrachtungswinkel sind wissenschaftlich-logisch kaum vereinbar.

Bowen's 1953 erschienenes Buch, ‚Social Responsibilities of the Businessman‘²⁷ wird allgemein als Beginn des Versuchs der wirtschaftswissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Thema CSR gesehen. Hier, wie auch in den folgenden Jahren wird vorwiegend das Verhältnis des Unternehmens zu den Menschen, die es betrifft, untersucht. Mit den auslaufenden 1960er Jahren beginnen Umweltaspekte eine Rolle in der CSR Diskussion zu spielen.

Die wohl wichtigsten geschlossenen theoretischen

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. 64

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

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

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

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

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

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

CSR Ansätze sind Milton Friedman's²⁸ neoklassische Shareholder Value Theory, Carrol's Pyramidenkonzept²⁹, die 3 Säulen der Nachhaltigkeit, Porter's Theorie des Wettbewerbsvorteils³⁰ und der Multi-Stakeholder-Ansatz (MSA). MSA und das 3 Säulen Konzept sind dabei Instrumente, die nicht ausschließlich im Rahmen von CSR Verwendung finden.

Die neoklassische Shareholder Value Theorie basiert auf der Kapitalmarkttheorie, die rationalen Investoren eine ausschließliche Gewinnerzielungsabsicht unterstellt. Manager, die als Agenten der Kapitalgeber Handlungen unternehmen, die sich nicht im Einklang mit der Gewinnerzielungsabsicht befinden, verletzen ihre Pflichten gegenüber ihren Anleger Prinzipalen. Investitionen in CSR-motivierte Projekte fallen i.A. in diese Kategorie und sind damit nicht erwünscht.

Diese Theorie wird der heutigen Realität nicht mehr gerecht, in der ethische Aspekte eine zunehmend wichtige Rolle bei der Anlageentscheidung spielen³¹. Ein weiterer wichtiger Kritikpunkt ist, dass die Notwendigkeit zur Harmonisierung der Interessen von Mitarbeitern (Agenten) und Shareholdern (Prinzipalen) nicht berücksichtigt wird. Die ist aber die Grundlage dafür, dass das Management ausschließlich im Interesse der Kapitalgeber entscheidet³².

Im Pyramidenkonzept wird die Verantwortung von Unternehmen in vier Kategorien unterteilt: die wirtschaftliche, rechtliche, ethische und philanthropische Verantwortung. Erst wirtschaftlicher Erfolg erlaubt es dem Unternehmen, sich seiner ethischen Verantwortung zu widmen. Nimmt es seine ethische Verantwortung wahr, sichert es den langfristigen wirtschaftlichen Erfolg. Philanthropische Investitionen finden auf freiwilliger Basis statt und verbessern ebenfalls die Bedingungen, unter denen das Unternehmen operiert langfristig³³.

Das wichtigste Problem dieses Konzeptes liegt in der Relativität von Erfolg und in der fehlenden Konkretheit bei der Empfehlung zur Verwendung der überschüssigen Gewinne. Ab wann reichen die Gewinne des Unternehmens aus, um sich Investitionen in ethisch motivierte Projekte erlauben zu können und welches genau sind die Projekte, die die langfristige Gewinnerzielungsabsicht fördern?

Bei den 3 Säulen der Nachhaltigkeit ist der Kernge-

danke, dass das ökonomische Kapital des Unternehmens nicht zu Lasten des Humankapitals und/ oder des ökologischen Kapitals maximiert werden darf um Nachhaltigkeit zu erzielen. Geboren wurde der Begriff der Nachhaltigkeit in der Forstwirtschaft des 19. Jahrhunderts, wo nur so viel Holz geschlagen werden sollte, wie permanent nachwachsen kann³⁴.

Während der Ansatz intuitiv schlüssig erscheint, ist er kaum in der Praxis umsetzbar. Am Beispiel der, immer noch vorwiegenden, fossilen Brennstoffe als Energiequelle industrieller Produktion wird deutlich, dass Nachhaltigkeit nicht immer erzielbar ist. Der Einsatz fossiler Energie ist niemals nachhaltig, da fossile Brennstoffe kurzfristig nicht erneuerbar sind. Andererseits ist der komplette Verzicht darauf derzeit ebenfalls nicht denkbar.

Für das Humankapital stellt sich die Frage nach der Bedeutung des Wortes ‚nachhaltig‘. Wie genau muss das Verhältnis zwischen Unternehmen und Menschen gestaltet sein, damit es als nachhaltig bezeichnet werden kann?

Als jüngster Ansatz zur Corporate Social Responsibility hat der von Porter Beachtung gefunden. Hier befinden sich Wirtschaft und Gesellschaft in einer komplementären Beziehung und nicht in einer Situation gegenläufiger Interessen³⁵. Steht das Unternehmen vor einer gesellschaftlich bedingten Herausforderung, wie z.B. dem Fehlen von produktionsnotwendigen Inputfaktoren, kann es diese Situation nutzen, um einen langfristigen Wettbewerbsvorteil zu erzielen, indem es die Verfügbarkeit des knappen Inputfaktors fördert. Im Ergebnis profitieren Unternehmen und Gesellschaft gleichermaßen, da Arbeitsplätze und Einkommen für Alle geschaffen werden und der fehlende Inputfaktor dem Unternehmen wieder zur Verfügung steht.

Umgekehrt können die negativen Effekte unternehmerischer Tätigkeit auf Umwelt und Gesellschaft zum Wettbewerbsvorteil gewandelt werden, indem die Heilung der negativen Auswirkungen zum eigentlichen Geschäft gemacht werden. Dies ist z.B. bei Produzenten erneuerbarer Energien oder bei Fahrzeugherstellern wie Tesla, die sich ausschließlich auf elektrische Antriebe konzentrieren, der Fall.

Der Ansatz verdient es, Eingang in die CSR Strategien von Unternehmen zu finden, ist jedoch keine umfassende Lösung des Problems der häufigen Gegenläufigkeit wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Interessen. Als Beispiel dafür kann Nestlé dienen,

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

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

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

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

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

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

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

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

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 gefährden³⁶.

Die Limitation des Ansatzes von Porter liegt darin, dass er nur punktuell anwendbar ist, sofern die Lösung gesellschaftlicher Probleme nicht der Geschäftsgegenstand an sich ist.

3.3 Interessenausgleiche im Multi-Stakeholder-Ansatz

Carroll erwähnt in seinem Aufsatz 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 wurde³⁷.

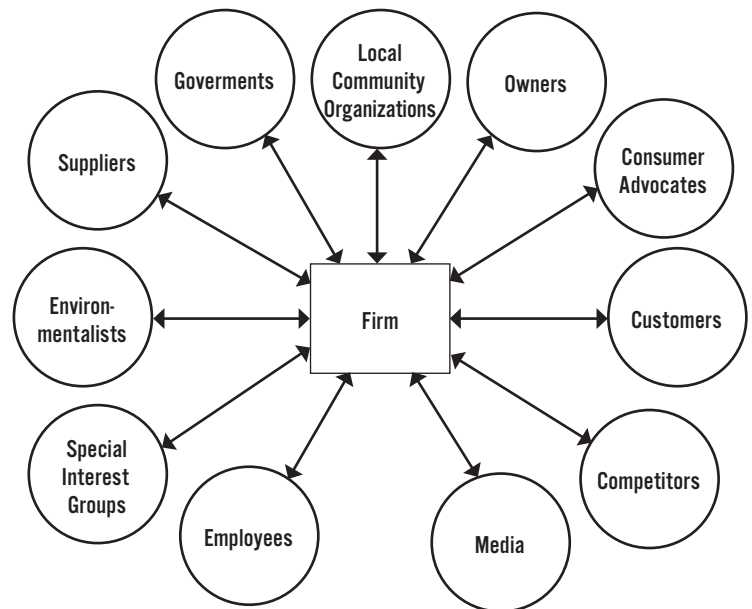
Die Essenz der Idee liegt darin, dass der Shareholder Value nur unter Berücksichtigung der Stakeholder Ansprüche (Claims) maximiert werden kann. Die Shareholder sind nur eine Klasse in einem System von Stakeholdern, dessen Gesamtwert maximiert werden muss. Das hier postulierte Ziel der langfristigen Gewinnmaximierung muss demnach aus der Perspektive von Gruppen (Stakeholdern) betrachtet werden, deren Interessen durch die Verfolgung des Unternehmensziels beeinflusst werden.

Freeman definiert Stakeholder als ‚groups and individuals that can affect or are affected by the accomplishment of the organizational purpose‘³⁸. Der ‚Organizational Purpose‘ kann dabei allgemein mit der Gewinnerzielungsabsicht definiert werden. Um zu einem wirkungsvollen Ansatz zu gelangen, muss das Unternehmen zunächst seine Stakeholder identifizieren.

Abbildung 1 macht die Vielzahl möglicher Stakeholder deutlich, die direkt oder indirekt durch die Tätigkeit des Unternehmens betroffen werden. 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 zu sichern³⁹.

Man unterscheidet in die normative und die instru-

Abbildung 1: Multi-Stakeholder-Ansatz von Freeman⁴⁰



mentelle Stakeholder Value Theorie. In der normativen Stakeholder Value Theorie haben alle Stakeholder das gleiche Gewicht. Das Unternehmen ist demnach gefordert, den Interessen aller Stakeholder Gruppen in gleicher Weise gerecht zu werden⁴¹.

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 Mitarbeitern erschwert beispielsweise die Lieferung ‚erschwinglicher‘ Ware an Kunden und Konsumenten. Die instrumentelle Stakeholder-Theorie wägt dagegen zwischen der Legitimität des Anspruchs und dem Einfluss des Stakeholders auf den Unternehmenserfolg ab⁴². Auf dieser Basis werden Stakeholder-Interessen priorisiert und ihre Berücksichtigung erwogen.

3.3 Limitationen des Multi-Stakeholder-Ansatzes

Auch der instrumentelle Multi-Stakeholder-Ansatz leidet unter der oben beschriebenen Gegenläufigkeit von Stakeholder-Interessen. Allen voran sind dabei die Renditeerwartungen der Shareholder, als wichtigster Stakeholder-Gruppe zu nennen, die durch Investitionen in CSR-bedingte Projekte zumeist beeinträchtigt werden.

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

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

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

39 Freeman, R.E.: Strategic Management: A Stakeholder Approach, (1984), S. 140f

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

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

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

Als Beispiel kann die Siemens AG gelten, 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 erfüllen⁴³.

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 Unternehmenssparte 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.

Ein häufiges Phänomen ist die Absolutheit von Ansprüchen gegenüber dem Unternehmen. Besonders Vertreter von Umweltverbänden neigen dazu, aus Bedrohungen der Natur den kompletten Entzug der Betriebserlaubnis abzuleiten, ohne dabei mögliche Kollateralschäden zu beachten.

So wurde als Beispiel der Einsatz von Bleigeschossen bei der Jagt vielerorts mit dem Argument untersagt, Blei gefährde die Gesundheit der (nicht gejagten) Tiere im Wald. Anlass gab ein verendeter Seeadler, der mit einem (verschluckten) Bleiprojektil im Bauch aufgefunden wurde.

Als Ersatz für Blei sollen Kupfergeschosse dienen. Da diese jedoch einen wesentlich geringeren Wirkungsgrad als Blei aufweisen, ist die Folge, dass sich nun im Durchschnitt die Zeitspanne zwischen Treffer und Verenden des Wildes stark verlängert. Dazu kommt, dass auch Kupfer in entsprechender Konzentration eine toxische Wirkung aufweist⁴⁴.

Ein weiteres Problem liegt im abweichenden Einfluss verschiedener Stakeholder-Gruppen auf den Erfolg des Unternehmens, unabhängig davon, ob es sich um legitime Ansprüche handelt oder nicht⁴⁵.

Es scheint beispielsweise naheliegend, dass Unternehmen ihre Lieferanten unter Druck setzen, um Einkaufspreise zu senken. So wird es durch niedrige Kosten möglich, den Kunden wettbewerbsfähige Preise zu bieten. Die Lieferanten sind dabei häufig austauschbar und befinden sich so in einer Position der Schwäche, auch wenn ihre Preisforderungen angemessen sind.

Umgekehrt befinden Arbeitnehmervertreter sich häufig in einer Position der Stärke, wenn es ihnen gelingt das Management des Unternehmens zu kritischen Zeitpunkten unter Druck zu setzen. Ein, scheinbar jährlich wiederkehrendes Beispiel sind die Streikdrohungen, denen sich das Unternehmen Amazon zur Weihnachtszeit ausgesetzt sieht.

Zudem können auch Stakeholder, deren Ansprüche gegen das Unternehmen nicht als legitim eingestuft werden einen großen Einfluss ausüben. Hier sind vor allem solche Medienunternehmen zu nennen, deren wichtigstes Interesse am Unternehmen ist, Neuigkeiten zu generieren, die für ein möglichst großes Publikumsinteresse sorgen. Aus der Medienreichweite und dem Potenzial zur Bildung der öffentlichen Meinung ergibt sich eine große Macht gegenüber dem Unternehmen.

Das wohl prominenteste Beispiel aus der Konsumgüterindustrie ist Nestlé. Trotz umfangreicher Initiativen zur Verbesserung seines Einflusses auf Umwelt und Gesellschaft sieht es sich fortlaufend negativer Berichterstattung ausgesetzt⁴⁶. So entsteht ein anhaltender Imageschaden, der negative Rückwirkungen auf das Konsumentenverhalten hat und Nestlé's Position am Arbeitsmarkt beeinträchtigt.

4. Bedeutung des Multi-Stakeholder-Ansatzes in der Praxis

Der Multi-Stakeholder-Ansatz wurde in den vergangenen 20 Jahren besonders von der europäischen Politik stark gefördert und findet beispielsweise in der ‚Renewed EU Strategy 2011-2014 for Corporate Social Responsibility‘ seinen Niederschlag⁴⁷. Der jüngste EU-Vorstoß in diese Richtung ist der sogenannte ‚Green Deal‘ vom Dezember 2019⁴⁸.

Gemeinsam ist diesen Initiativen, dass die Politik mit Hilfe des Multi-Stakeholder-Ansatzes versucht, Unternehmen zur Umsetzung von CSR-Strategien zu bewegen. Das erfolgt in der Praxis anhand von sogenannten Multi-Stakeholder-Foren⁴⁹. Dabei handelt es sich um Prozesse, bei denen die Politik Vertreter der Industrie mit Mitgliedern von Interessengruppen zum gemeinsamen Austausch lädt. Ziel ist es dabei, die Diskussion über kritische Themen zu fördern. Dabei sitzen dem Unternehmen neben Politikern Vertreter von Interessenverbänden gegenüber, die sich durch

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

44 Vgl. Oberösterreichischer Jagdverband, Frei von Blei – eine Anwenderbeobachtung für bleifreie Geschosse im Bezirk Vöcklabruck (2016), im Internet: <https://www.oeejv.at/>

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

46 Vgl. z.B. Hery-Moßmann, N.: Nestlé und Wasser: Was Sie darüber wissen sollten (2018)

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

48 Vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaften: A European Green Deal (2019)

49 Vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaften: Europäisches Multistakeholder-Forum zur sozialen Verantwortung von Unternehmen (2015)

die Tätigkeit des Unternehmens beeinflusst sehen. Die Adoption des Multi-Stakeholder-Ansatzes durch die Politik macht seine Bedeutung für das Management des CSR-Exposures des Unternehmens deutlich. Fällt es in die Gruppe von Unternehmen, an die sich die CSR Initiative der EU richtet, kann es sich der Teilnahme an den zugehörigen Prozessen kaum entziehen. Im Ergebnis ist das, in der Öffentlichkeit stehende Unternehmen, das ins Raster der EU Kommission fällt also gezwungen, ihr Corporate Social Responsibility Exposure unter dem Blickwinkel des Multi-Stakeholder-Ansatzes zu betrachten. Die bereits erwähnten Probleme mit diesem Konzept machen es jedoch notwendig, eine differenzierte Strategie zu verfolgen.

5. Empfehlungen beim Einsatz des Multi-Stakeholder-Konzepts zum Management des Corporate Social Responsibility Exposures

Trotz der dargelegten Schwächen stellt der Multi-Stakeholder-Ansatz dennoch eine wichtige Weiterentwicklung bisheriger Konzepte zur Corporate Social Responsibility dar. Es wird berücksichtigt, dass für den Unternehmenserfolg nicht allein die Interessen der Shareholder von Bedeutung sind.

Die übliche Praxis der erfolgsabhängigen Vergütung von Managern und die Berücksichtigung der Interessen der Arbeitnehmer wird um weitere Stakeholder, außerhalb des Unternehmens erweitert.

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

Zur effektiven Implementierung des Multi-Stakeholder-Ansatzes ist es jedoch notwendig, zunächst die unternehmensspezifische Situation in Bezug auf Corporate Social Responsibility zu identifizieren. Das CSR-Exposure ergibt sich aus der Wechselbeziehung zwischen Unternehmen und Gesellschaft und den zugehörigen Stakeholder-Gruppen.

Das Unternehmen muss sich die Frage stellen, ob für die Branche(n), in denen es tätig ist Corporate Social Responsibility eine herausragende Bedeutung hat, oder ob es sich in einer Industrie befindet, die von der Öffentlichkeit in diesen Fragen eher vernachlässigt wird. Dieser Schritt ermittelt die allgemeine Dringlichkeit des Themas CSR für das Unternehmen.

Spielt CSR für die Branche des Unternehmens eine eher untergeordnete Rolle wird es in den meisten Fällen ausreichend sein, auf eine CO₂ neutrale Zukunft hinzuuar-

beiten und die Beachtung der Menschenrechte durch unternehmensinterne Trainingsprogramme zu fördern. Stakeholder in Form von Umweltverbänden oder Menschenrechtsorganisationen werden von sich aus nur geringes Interesse für das Unternehmen aufbringen.

Ist das Unternehmen allerdings in einer Industrie tätig, für die CSR eine wichtige Rolle spielt, ist eine eingehende Analyse des CSR-Exposures notwendig. Dazu gehört, neben der sogenannten ‚inside out‘ und ‚outside in‘ Analyse⁵⁰ die Identifikation der relevanten Stakeholder-Gruppen, ihrer Repräsentanten und der Foren, auf denen die ‚Multi-Stakeholder-Governance‘ stattfindet. Das genaue Verständnis der beteiligten Interessen ist eine wichtige Voraussetzung zur Formulierung der Unternehmensposition gegenüber den beteiligten Stakeholdern.

Für die Entwicklung von Strategien im Umgang mit den Interessengruppen sind aber noch weitere Erkenntnisse notwendig: die bereits erwähnte Legitimation des Anspruchs, die Kosten, die entstehen um dem jeweiligen Anspruch so weit entgegenzukommen, dass Konflikte vermieden werden und die Risiken, die sich ergeben wenn die Interessen von Stakeholdern nicht ausreichend berücksichtigt werden. Das Risiko aus der Vernachlässigung von Stakeholder-Interessen ist vor Allem bei CSR-Exposures von medialem Interesse groß. Hier muss genau abgewogen werden, in welchem Verhältnis der unmittelbare finanzielle Schaden aus der Befriedigung von Stakeholder-Interessen zum möglichen Imageverlust aus negativer Berichterstattung steht.

Die Berücksichtigung legitimer Interessen mit niedrigem Einfluss der zugehörigen Stakeholder muss im Rahmen des unternehmerischen Wertesystems und dem Einfluss auf finanzielle Zielsetzungen entschieden werden.

In jedem Fall ist es jedoch angeraten, den Dialog mit allen interessierten Stakeholder-Gruppen zu suchen, um deren Erwartungen gegenüber dem Unternehmen genau zu verstehen. Zudem garantiert der Stakeholder-Dialog, dass das Unternehmen von aufkommenden Problemen nicht überrascht wird.

Ein weiteres Element des aktiven CSR Managements besteht in der gezielten Kommunikation von Entscheidungen, die im Sinne von Stakeholder-Interessen durch das Unternehmen gefällt werden. Nur so kann sichergestellt werden, dass nicht nur negative Imageeffekte vermieden werden, sondern die Investitionen in Stakeholder-Ansprüche auch positive Publicity erbringen.

⁵⁰ Porter, M.E., Kramer, M.R.: *Strategy and Society* (2006), S. 84

7. Zusammenfassung

Dieser Aufsatz befasste sich mit dem Einsatz der Multi-Stakeholder-Governance zur Entwicklung von CSR Strategien auf der Ebene von gewinnstrebenden Unternehmen. Dazu wurde der Multi-Stakeholder-Ansatz in den Zusammenhang weiterer wichtiger Konzepte zur CSR in der Wirtschaftswissenschaft gestellt.

Gemein ist dem Multi-Stakeholder-Ansatz mit diesen Konzepten, dass er kein hinreichendes Gerüst für die Entwicklung von CSR-Strategien bildet. Das folgt aus der grundsätzlichen Unvereinbarkeit sozial ethischer Forderungen mit dem werteneutralen Gewinnstreben des homo oeconomicus in der Wirtschaftswissenschaft. Die Forderung nach verantwortlichem Verhalten von Unternehmen ist jedoch vor dem Hintergrund schwerwiegender gesellschaftlicher Probleme gerechtfertigt und die Berücksichtigung des Multi-Stakeholder-Ansatzes unumgänglich. Die Politik hat sich diesen Ansatz zunutze gemacht, um Unternehmen zur Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung zu bewegen. Eine Vernachlässigung des Ansatzes durch das Unternehmen hätte Sanktionen durch die Gesellschaft zur Folge. Eine bedingungslose Implementierung kommt aufgrund der Schwächen des Modells ebenso wenig in Frage. Daher muss das Unternehmen eine Strategie verfolgen, die den Multi-Stakeholder-Ansatz mit den Erkenntnissen anderer Konzepte zum Thema anreichert und auf sein spezifisches CSR-Exposure zugeschnitten ist.

Zur Entwicklung einer erfolgreichen CSR-Strategie zählt die bewusste Steuerung der öffentlichen Wahrnehmung um sicherzustellen, dass Investitionen in CSR bedingte Projekte auch zu den gewünschten Ergebnissen führen.



■ 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., 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>
- 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: <https://www.visualcapitalist.com/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 Academy of Sciences of the United States)*, 2018 Oct 30, S. 11262–11267
- Die Bundesregierung. (2021) im Internet:** <https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/lieferkettengesetz-1872010>
- 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>
- 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>
- 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/>
- 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>