

Corporate Social Responsibility - Theoriekonzepte und Praxisansätze

Udo Mildenerger, Anshuman Khare, Christoph Thiede*

Abstract:

Das Thema Corporate Social Responsibility (CSR), gewinnt national und international zunehmend an Relevanz. Dabei ist jedoch der Inhalt dessen, was in Theorie und Praxis unter CSR subsumiert und thematisiert wird, nicht einheitlich und allgemein anerkannt. Das Verständnis des Begriffs bzw. der Begriffsinhalts von CSR reicht von einer stark meta-theoretisch geprägten Führungsphilosophie bis hin zum unmittelbar praxisbezogenen Gestaltungsansatz. Entsprechend vielfältig und unterschiedlich sind die CSR-Konzepte sowie die in den einzelnen Konzepten herangezogenen Beschreibungs-, Erklärungs- und Gestaltungsdimensionen. Der vorliegende Beitrag analysiert und systematisiert die CSR-Konzeptvielfalt anhand der, den Konzepten jeweils zugrunde liegenden Erklärungsperspektiven sowie Argumentationsleitlinien und gibt damit einen einführenden Überblick zum Themengebiet.

Gliederung:

1. Erste Annäherung an das Themengebiet.....	2
2. Wissenschaftliche CSR-Konzepte und Diskussionsleitlinien	3
2.1. Ökonomisch-Instrumentelle Konzepte	3
2.2. Politische Konzepte	5
2.3. Sozial-integrative Konzepte.....	7
2.4. Ethische Konzepte	8
2.5. Übergreifende Konzepte	11
3. Leitlinien der CSR-Praxis	14
3.1. CSR-relevante Berichtspraxis europäischer Unternehmen	14
3.2. Gegenüberstellung der CSR-Berichtspraxis und der wissenschaftlichen Diskussionsleitlinien.....	16
3.3. CSR-Risikopotenziale für die Unternehmenspraxis	17
4. Zusammenfassung und Ausblick	19

* Dr. Udo Mildenerger ist Professor für ABWL, insbesondere Rechnungswesen/Controlling an der Westsächsischen Hochschule Zwickau (Udo.Mildenerger@fh-zwickau.de);
Dr. Anshuman Khare ist Professor für Operations Management & Sustainable Development an der Athabasca University, Kanada (anshuman@athabascau.ca);
Christoph Thiede ist Mitarbeiter des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Westsächsischen Hochschule Zwickau (Christoph.Thiede@fh-zwickau.de).

1. Erste Annäherung an das Themengebiet

Das Thema Corporate Social Responsibility (CSR) ist zwar kein neues Thema in der nationalen und internationalen betriebswirtschaftlichen Diskussion, es hat jedoch in den letzten Jahren dramatisch an Bedeutung gewonnen. In den ersten Dekaden der Auseinandersetzung mit Fragen der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (Zeitraum 1950-1990), wurde die Diskussion mehr oder weniger ausschließlich von theoretisch orientierten Wirtschaftsethikern geprägt; für die Praxis spielten sie keine Rolle. Unternehmen haben in der Vergangenheit bestenfalls Lob für gesellschaftliches Engagement geerntet. Die Nichtbeachtung sozialer, ethischer und ökologischer Aspekte hatte in der Regel keine Konsequenzen. Seit Beginn der 90er Jahre wird jedoch zunehmend erwartet, dass Unternehmen über ökonomisches Handeln hinaus, auch gesellschaftliche Verantwortung übernehmen und ihre Geschäftstätigkeit mit den Erwartungen und Interessen aller relevanten Anspruchsgruppen in Einklang bringen. Eine Nichtbeachtung gesellschaftlicher (inkl. ökologischer) Interessen wird leicht zu einem Wettbewerbsnachteil. CSR erlangt damit zunehmend ähnliche Bedeutung wie Kundenorientierung oder Qualitätsmanagement und kann einem wichtigen oder gar entscheidenden Kriterium für den Unternehmenserfolg werden.¹

Grundlegend liegt dem Thema CSR die simple Idee zugrunde, dass Unternehmen der Gesellschaft gegenüber auch über bloßes Profitstreben hinaus gewisse Verpflichtungen haben.² Seit Beginn der Diskussion in den 50er Jahren suchen Akademiker unterschiedlicher Fachrichtungen jedoch vergeblich nach einer klaren und allgemein akzeptierten weiteren Eingrenzung von CSR. Um die Vielfalt und Bandbreite existierender Begriffsdefinition darzustellen ohne in eine seitenumfassende Aufzählung zu verfallen, werden als erste Annäherung im folgenden zwei exemplarische, aus völlig unterschiedlichen Zeiten stammende Definitionen für CSR angeboten: Bowen hat 1953 CSR definiert als "die Verpflichtungen von Geschäftsleuten, eine solche Politik zu verfolgen, solche Entscheidungen zu fällen oder solche Betätigungsfelder zu ergreifen, die in Hinblick auf die Ziele und Werte der Gesellschaft wünschenswert sind"³. Knapp 50 Jahre später wird CSR durch die EU-Kommission definiert als "Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren"⁴.

An diesen unterschiedlichen Begriffsdefinitionen lässt sich der typische Charakter der CSR-Evolution bereits deutlich ablesen. Die ursprünglichen "Verpflichtungen" sind in eine "freiwillige Basis" mutiert. "Ziele und Werte der Gesellschaft" hingegen wurden durch "soziale Belange und Umweltbelange" präzisiert. Bereits dieser kurze und sehr oberflächliche Vergleich zeigt, warum die Diskussion um eine CSR-Definition bislang end- und/oder ergebnislos ist. Ziel des vorliegenden Beitrags ist es darum, eine Bestandsaufnahme theoretischer Konzepte, begrifflicher Fundamente, Argumentationsmuster und Erklärungsansätze zum Thema CSR vorzunehmen. Dabei werden nicht

¹ Vgl. Burson-Marsteller (2004).

² Vgl. stellvertretend Godfrey, P./Hatch, N. (2006), S. 87.

³ Bowen, zitiert nach Falck, O./Heblich, S. (2007), S. 248; eigene Übersetzung.

⁴ Europäische Kommission (2001), S. 10.

enumerativ sämtliche theoretischen Ansätze zum Themenkreis wiedergegeben, sondern die Konzepte werden zu wesentlichen Diskussionsleitlinien zusammengefasst und gruppenweise diskutiert.

2. Wissenschaftliche CSR-Konzepte und Diskussionsleitlinien

Aufgrund der zahlreichen Schnittstellen des Themas CSR mit anderen Forschungsbereichen wie beispielsweise Unternehmensethik, Wohltätigkeit (Philanthropie), Corporate Citizenship, Nachhaltigkeit und ökologischer Verantwortung bezeichnen Matten und Moon CSR als "cluster concept"⁵. Mit dieser sehr treffenden Bezeichnung machen sie auf die große Begriffsvielfalt und konzeptuelle Diversität der CSR-Forschung aufmerksam. Nur sehr vereinzelt haben sich Autoren der schwierigen Aufgabe gestellt, der terminologischen und inhaltlichen Vielfalt durch eine Systematisierung Herr zu werden.⁶

Als Ausgangspunkt der Systematisierung im vorliegenden Beitrag dient die Arbeit von Garriga und Melé, die CSR-Ansätze anhand der jeweiligen sozialwissenschaftlicher Forschungsbasis kategorisieren.⁷ Garriga und Melé differenzieren in vier unterschiedliche CSR-Konzeptgruppen: Ökonomisch-instrumentelle, politische, sozial-integrative und ethische Konzepte. Diesem Zuordnungsraster legen sie die sozialwissenschaftliche These von Parson zugrunde, nach der jedes Sozialsystem von der Art und Weise der Adaption an die Umwelt (bezugnehmend auf Ressourcen und wirtschaftliche Gegebenheiten), von einem Streben nach Zielerreichung (bezugnehmend auf Politik), von sozialer Integration sowie von der Wahrung oder des impliziten Vorhandenseins von Werten und Grundmustern (bezugnehmend auf Werte und Ethik) geprägt ist.⁸

2.1. Ökonomisch-Instrumentelle Konzepte

In der ersten Konzeptgruppe werden Unternehmen als Instrumente reiner Profitmaximierung angesehen. Entsprechend wird auch CSR ausschließlich als Instrument zur Gewinnsteigerung konzeptualisiert. Leitgedanke hierbei ist, dass jedem unternehmerischen Handeln, das auch als gesellschaftlich verantwortlich gewertet werden kann, stets eine kurz- oder langfristige Wertsteigerung zugrunde liegen muss. Unternehmen stellen bei Bewertung von und Entscheidung über CSR-Maßnahmen oder Strategien stets die Maximierung des Shareholder-Values als Entscheidungskriterium in den Mittelpunkt. Nach Friedmann, einem wesentlichen Repräsentanten dieser Konzeptgruppe, liegt die alleinige Verantwortung von Unternehmen gegenüber der Gesellschaft in der Maximierung von Profit und Shareholder-Value.⁹

⁵ Matten, D./Moon, J. (2005), S. 335.

⁶ Systematisierungsversuche finden sich beispielsweise in: Carroll, A. (1991); Garriga, E./Melé, D. (2004) oder Godfrey, P./Hatch, N. (2006).

⁷ Vgl. Garriga, E./Melé, D. (2004).

⁸ Vgl. Garriga, E./Melé, D. (2004), S. 52.

⁹ Vgl. Friedman, M. (1970).

Die Argumentation Friedmans folgt dem etablierten neo-liberalen Argumentationsmuster.¹⁰ Investive Maßnahmen in Soziales und Gesellschaft von Unternehmensseite werden nur dann durchgeführt, wenn Sozialinvestitionen oder eine verantwortungsvolle Prozessgestaltung einen positiven Beitrag zum Unternehmenswert leisten.¹¹ Mit seiner Position rief Friedman eine ganze Reihe von Studien hervor, die sich der Korrelation von CSR und CFP (Corporate Financial Performance) widmen. Ein signifikanter Zusammenhang ist jedoch bis heute empirisch in keiner der Studien nachweisbar.¹² In konsequenter Fortführung seiner Argumentation kritisiert Friedmann CSR-Investitionen von Unternehmen in finanziell unproduktive Bereiche und führt sie auf das Ausnutzen von Informationsvorsprüngen des Managements zu Lasten der Anteilseigner zurück. Sozial ambitionierten Führungskräften schlägt er deshalb vor, sich nicht mit Unternehmensmitteln, sondern im privaten Rahmen und mit privatem Vermögen entsprechend zu engagieren.¹³ Die Grenzen einer verantwortungsfreien Gewinnsteigerung liegen nach Friedman vor allem in der Forderung von Gesetzestreue, Ehrlichkeit (Absenz von Täuschung und Betrug) und der Orientierung an ethischen Sitten der Gesellschaft.¹⁴

Aufbauend auf der grundlegenden Argumentation Friedmans lassen sich drei wesentliche Entwicklungslinien ökonomisch-instrumenteller Konzepte unterscheiden.¹⁵ Gemeinsames Merkmal der Ansätze ist die Übersetzung bzw. Konkretisierung des Konzepts der Unternehmenswertsteigerung durch CSR-Investitionen durch den Aufbau und die Entwicklung von strategischen Wettbewerbsvorteilen. Unterschiedlich an den Konzepten ist die Art und Weise wie Wettbewerbsvorteile und damit die Möglichkeit zur Erzielung höherer Renditen erklärt wird.

- **Market-Based-View:** Nach Porter und Kramer¹⁶ können Unternehmen durch gezielte Investitionen in die Unternehmensumwelt bzw. gezielte Anpassungsmaßnahmen an die Marktstrukturen strategische Wettbewerbsvorteile erzeugen. CSR-relevante Maßnahmen wären dabei beispielsweise die Aufwertung lokaler Produktionsfaktoren durch Mitarbeiterfortbildung und/oder durch Entwicklung der Infrastruktur, die Beeinflussung der Nachfragestruktur durch Bildungs- und Technologieförderung oder der Schutz des Wettbewerbs vor Korruption und Kartellen.
- **Resource-based-View und Dynamic Capabilities:** Hier beschreiben die Autoren, dass die Entwicklung von Prozessen und Routinen mit CSR-Fokus zu einem Kompetenzaufbau führt, welche die Entstehung einzigartiger Unternehmensressourcen fördert. Je spezifischer diese Ressourcen anschließend genutzt werden, desto größer ist der potentielle Wettbewerbsvorteil. Der Prozess moralischer Entscheidungsfindung, Sensibilität und Reaktionsfähigkeit in Hinsicht auf die Unternehmensumwelt

¹⁰ Nach neo-liberaler Argumentation sind kollektive Probleme durch die Selbstregulation des Marktes (unsichtbare Hand) oder durch Eingriffe des Staates, nicht jedoch durch Verhaltenskorrekturen von Unternehmen zu lösen. Vgl. Heugens, P./Dentchev, N. (2007), S. 152.

¹¹ Vgl. Friedman, M. (1970).

¹² Vgl. u.a. Clark, C. (2000), S. 373; Becker-Olsen, K. et al. (2006), S. 47.

¹³ Vgl. Friedman, M. (1970).

¹⁴ Vgl. Friedman, M. (1970).

¹⁵ Vgl. Garriga, E./Melé, D. (2004), S. 54 ff.

¹⁶ Vgl. Porter, M./Kramer, M. (2002).

und zentrale Stakeholder bergen vor allem in einem dynamischen Wettbewerbsumfeld und in Hinsicht auf langfristige Herausforderungen ein beträchtliches Potenzial.

- Marktchancen in den armen Teilen der Welt: Mit Innovationen und technisch minimalistischen Produkten kann den Bedürfnissen und finanziellen Möglichkeiten der vier Milliarden Menschen in den armen Teilen der Welt begegnet werden. Hierin steht ein Weg offen, im Wege sozialer Besserung langfristig Wettbewerbsvorteile in neuen Märkten zu erarbeiten.

Der Reigen instrumenteller CSR-Konzepte wird durch Konzepte abgerundet, die auf ökonomische Effekte des Cause-Related Marketing abheben. Leitidee ist es, durch eine Verknüpfung des Produktverkaufes mit einem wohltätigen Zweck sowohl den Absatz zu stimulieren als auch einem sozialen Zweck zu dienen.¹⁷ Wie empirische Beispiele belegen, sind derartige Projekte z.T. wirtschaftlich sehr erfolgreich.¹⁸ Bei erfolgreicher Assoziation des Markennamens mit dem gemeinnützigen Zweck, kann der positive Absatzeffekt durch die Attribuierung der Marke mit Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit und Verantwortungsbewusstsein auch längerfristig erhalten bleiben. Problematisch für alle ökonomisch-instrumentellen Konzepte ist die Abgrenzung von unternehmerischem Handeln, das ökonomischen Nutzen durch CSR-relevante Investitionen erreicht und unternehmerischem Handeln, bei dem ökonomische Interessen lediglich unter dem Deckmantel sozialer Verantwortung durchgesetzt werden.¹⁹

2.2. Politische Konzepte

Diese Gruppe von CSR-Konzepten verfolgt den Leitgedanken, dass Unternehmen sehr machtvolle und einflussreiche Institutionen sind. Macht und Einfluss entspringen ihrem Wissen über die Gesellschaft, ihren, im Gegensatz zu politischen und staatlichen Institutionen, sehr proaktiven und flexiblen Organisationen, ihrem Ressourcenreichtum und ihrer engmaschigen Verknüpfung mit sozialen Lebensbereichen wie Arbeit und Medien.²⁰ Im Rahmen der CSR-Diskussion können zwei wesentliche Konzepte unterschieden werden, die die Frage nach der Art und Weise in der Unternehmen mit ihrer aus Macht und Einfluss resultierenden Verantwortung umgehen, in den Mittelpunkt des Interesses rücken: Corporate Constitutionalism und Corporate Citizenship.

Das Corporate Constitutionalism-Konzept wurde in den 1960er Jahren von Davis formuliert und basiert auf folgender Argumentationskette:²¹ Unternehmen sind sowohl durch ihre innere Struktur als auch durch den dynamischen Wandel wirtschaftlicher, sozialer und politischer Prozesse in starkem Maße mit sozialer Macht ausgestattet. Aus

¹⁷ Vgl. Berglind, M./Nakata, C. (2005), S. 444.

¹⁸ General Mills spendete beispielsweise zehn Cent pro verkauften Becher des Joghurt Yoplait an ein Institut für Brustkrebsforschung. Sowohl das Markenimage als auch der Absatz von Yoplait erfuhren eine deutliche Stärkung und in den acht Jahren der Kooperation wurden mehr als \$12 Millionen für die Brustkrebsforschung zusammengetragen. Vgl. Berglind, M./Nakata, C. (2005), S. 443 f.

¹⁹ Eine ausführlichere Diskussion dieses, auch als "enlightened self interest-Phänomen" bezeichneten Problemkreises findet sich in Garriga, E./Melé, D. (2004), S. 53 sowie Keim, G. (1978).

²⁰ Vgl. hierzu Falck, O./Heblich, S. (2007), S. 248; Brink, A. (2002), S. 17; Kirchhoff, K. (2007), S. 13 f sowie Davis, K. (1967), S. 47 f.

²¹ Vgl. Garriga, E./Melé, D. (2004), S. 55 f.

dieser Machtposition resultiert eine entsprechende soziale Verantwortung. Kommen Unternehmen dieser Verantwortung nicht nach, verlieren sie im Zeitablauf ihre Legitimität, die Gesellschaft weicht dann auf andere, verantwortungsvoller handelnde Akteure aus. M.a.W., soziale Macht und Einfluss von Unternehmen bzw. der unternehmerischen Sphäre gehen langfristig verloren, wenn sie nicht verantwortungsvoll ausgeübt werden.

Das Konzept Corporate Citizenship (CC) oder auch „korporative Bürgerschaft“, wie Seitz²² es übersetzt, ist seit Mitte der 90er Jahre vor allem in der Unternehmenspraxis sehr populär. Als Gründe für die Popularität weisen Crane und Matten neben den konzeptionell-inhaltlichen Eigenarten vor allem auf die vorteilhafte Terminologie hin, die auf die, als sehr stark idealisierenden und wertenden empfundenen, Begriffsbestandteile "social", "responsibility" und "ethics" verzichtet.²³ Citizenship hingegen betont die Interkonnektivität von Unternehmen und Gesellschaft und impliziert auf natürliche Weise die mit lokaler und globaler Bürgerschaft einhergehenden Rechte und Pflichten. In inhaltlicher Hinsicht lassen sich drei wesentliche Entwicklungslinien der CC-Forschung identifizieren.²⁴:

- Dem Limited View of CC sind jene wirtschaftlichen Akteure zuzuordnen, die sich in ihrem unmittelbaren physischen Umfeld freiwillig wohlätig zeigen und diese traditionell unter dem Begriff Philanthropie gefassten Aktivitäten nach außen als Corporate Citizenship bezeichnen.
- Dem View Equivalent to CSR gehören jene Akademiker und Praktiker an, die ihre herkömmlichen Konzepte für den Umgang mit gesellschaftlicher Verantwortung mit dem fortschrittlichen Terminus des CC neu etikettieren. So umfasst die Begriffsdefinition CC von Carroll aus dem Jahr 1998 exakt das Gleiche, das er 1991 als Definition des Begriffs CSR vorgestellt hat.²⁵
- Der Extended View of CC nimmt den politischen Begriff der Bürgerschaft zum Ausgangspunkt und verknüpft ihn mit Beispielen aus der Wirtschaftspraxis, in denen Unternehmen als machtvolle Akteure eine Rolle einnehmen, die originär dem Staat gebührt. Der Bürgerschaftsbegriff ist mit sozialen, zivilen und politischen Rechten des Individuums verknüpft und macht es zur Aufgabe der vom Staat aufrecht zu erhaltenden Grundordnung, diese zu ermöglichen, zu erhalten und zu kräftigen. In der Realität sind jedoch einige Unternehmen aufgrund ihrer Übermacht weit besser dazu in der Lage, die Wirksamkeit dieser Rechte zu beeinflussen, als staatliche Organisationen. Deswegen nehmen Unternehmen teilweise die Rolle des Staates ein, wo dieser versagt. Dabei treten sie in unterschiedlichen Formen auf. Soziale Bürgerrechte lassen sich bspw. durch Armenspeisungen oder den Ausbau von Bildungseinrichtungen verwirklichen. In diesem Fall tritt die Korporation als Versorger auf. Zur Stärkung ziviler Bürgerrechte wie dem Schutz von Menschenrechten können machtvolle Firmen in der Rolle eines Adjutanten Regierungen unter Druck setzen. Um sich im Sinne politischer Bürgerrechte Gehör zu verschaffen, können zur Bekämpfung von Missständen öffentlichkeitsnahe Unternehmungen als

²² Vgl. Seitz, B. (2002), S. 3.

²³ Vgl. Crane, A./Matten, D. (2004), S. 61 ff.

²⁴ Vgl. Garriga, E./Melé, D. (2004), S. 57 sowie Crane, A./Matten, D. (2004), S. 63 ff.

²⁵ Vgl. Crane, A./Matten, D. (2004), S. 67.

Sprungfeder dienen. So verklagten z.B. britische Greenpeace-Aktivisten die McDonald's Corporation anstelle der Regierung, um öffentliches Interesse auf politische Missstände zu lenken.²⁶ Besonders deutlich kommt dies beispielsweise in der Begriffsdefinition von Crane und Matten zum Tragen: "Corporate Citizenship describes the corporate function for administering citizenship rights for individuals"²⁷.

In den politischen CSR-Konzepten wird also davon ausgegangen, dass Unternehmen ihre politische Machtstellung im Sozialgefüge erkennen und nach Möglichkeiten suchen, verantwortungsvoll mit dieser Macht umzugehen. Je größer und/oder einflussreicher Unternehmen sind oder werden, desto mehr wird eine entsprechende Sorge um die (angrenzende) Gemeinschaft unumgänglich.

2.3. Sozial-integrative Konzepte

Leitidee der dritten Gruppe von CSR-Konzepten ist, dass die Existenz, die Kontinuität und das Wachstum von Unternehmen vollständig in der Gesellschaft gründen. Die Funktionen, die Unternehmen für die Gemeinschaft erfüllen, legitimieren sie auch gleichzeitig in der Gemeinschaft. Die Integration gesellschaftlicher Interessen und Belange in unternehmerische Aktivitäten ist vor diesem Hintergrund essentieller Bestandteil allen Managementhandelns.²⁸

Das umfassendste und vor allem das in der Unternehmenspraxis dominierende CSR-Konzept dieser Gruppe ist das Issues Management.²⁹ Unter Issues werden dabei alle von der Umwelt an Unternehmen herangetragene Ereignisse verstanden (z.B. soziale, politische, ökologische Belange), die für Unternehmen Relevanz aufweisen. Das wesentliche Ziel des Issues Management besteht nun darin, Prozesse zu entwickeln und zu initiieren, die zur Perzeption von Umweltsignalen und zur Aggregation der Signale zu für Unternehmen adressierbaren Issues geeignet sind. Während der Betrachtungsfokus zu Beginn der Diskussion (1986 bis 1992) auf reaktives Handeln, d.h. das Erkennen und Handhaben von Ereignissen mit signifikantem Einfluss auf die Organisation begrenzt blieb, wird der Fokus heute auf aktives Abtasten der Umwelt nach Issues, ihrer Aufbereitung und Interpretation sowie das Potenzial von Issues Management als Frühwarnsystem und Risiko-Management-Tool gelegt. Neben deutlich elaborierteren Identifikations- und Managementtools hat die Weiterentwicklung auch zu einer erhöhten Einbindung gesellschaftlicher Interessen in unternehmerische Aktivitäten und Entscheidungen geführt.³⁰

Das zweite sozial-integrative CSR-Konzept ist das Principle of Public Responsibility. Leitidee dieses Konzepts ist die Orientierung unternehmerischen Verhaltens an der öffentlichen Ordnung und den gesellschaftsüblichen Sitten (Public Policy). Das Konzept erweitert den Fokus von bloßen Reaktionen auf induzierte Signale (Responsive-

²⁶ Beispiele für Aktivitäten im Rahmen des Extended View of CC sowie eine Beschreibung des McDonalds-Rechtsstreits finden sich bei Crane, A./Matten, D. (2004) S.32-35 und 67 ff.

²⁷ Crane, A./Matten, D. (2004), S. 69.

²⁸ Vgl. Garriga, E./Melé, D. (2004), S. 55.

²⁹ Vgl. stellvertretend Lütgens, S. (2002).

³⁰ Vgl. Garriga, E./Melé, D. (2004), S. 58.

ness) auf die intrinsische Ausrichtung an gesellschaftlichen Orientierungs- und Handlungsmustern. Selbst Preston und Post, die wesentlichen Protagonisten des Ansatzes, räumen jedoch ein, dass gesellschaftliche Orientierungsmuster nur schwierig zu identifizieren sind.³¹ Neben kodifizierten Verhaltensregeln basieren diese Muster auch maßgeblich auf der herrschenden öffentlichen Meinung und auf aktuell vorherrschenden Diskussionen und politischen Trends. Ein zweiter kritischer Punkt des Konzepts stellt das Postulat der ganzheitlichen Einbettung korporativen Wirkens in das dynamische Sozialgefüge dar. In theoretischer Hinsicht ist diese integrative Konzeptualisierung zielführend, für die Unternehmenspraxis wäre jedoch ein Erklärungsmodell zielführender, das es ermöglicht, die Gesamtheit der sozialen Umwelt zu segmentieren und jedes (relevante) Segment einzeln zu thematisieren.

Genau an diesem Punkt setzt der Stakeholder-Management-Ansatz an. Als Stakeholder können nach Freeman all diejenigen Individuen und Gruppen bezeichnet werden, die auf ein Unternehmen Einfluss haben und/oder von seinen Aktivitäten in irgendeiner Form betroffen sind.³² Crane und Matten präzisieren diese allgemeingültige Formulierung Freemans in Bezug auf CSR. Stakeholder eines Unternehmens sind demnach Individuen und Gruppen, die aus den Handlungen eines Unternehmens unmittelbare Vor- oder Nachteile haben oder deren Rechte angetastet werden können bzw. geachtet werden müssen.³³ Im Gegensatz zu den ökonomisch-instrumentellen Konzepten hebt der Stakeholder-Ansatz damit nicht nur auf Eigentümeransprüche ab, sondern er stellt alle durch unternehmerisches Handeln betroffenen Gruppen grundsätzlich gleichberechtigt gegenüber. An das Management eines Unternehmens stellt der Ansatz hohe Ansprüche. Er fordert von Managern, ihre ökonomischen Verpflichtungen gegenüber den Kapitalgebern mit den konkurrierenden Ansprüchen anderer Interessengruppen in Einklang zu bringen. Vor allem NGOs, Aktivistengruppen und Medien nutzen zunehmend die breite Öffentlichkeit, um kundzutun, was aus ihrer Sicht verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln darstellt. Zu welchen Folgewirkungen eine geringe Sensitivität gegenüber diesen Stakeholdergruppen führen kann, lässt sich am Beispiel der Auseinandersetzung des Shell-Konzerns mit Greenpeace um die Versenkung der Ölpattform Brent Spar ablesen.³⁴

2.4. Ethische Konzepte

Unter die vierte Konzeptgruppe werden alle Erklärungsansätze subsumiert, die CSR in erster Linie ethisch-normativ konzeptualisieren. Bedingt durch ihren normativen Charakter begründen diese Ansätze nicht, warum Unternehmen als ökonomische Institutionen gesellschaftlich verantwortungsvoll handeln sollten, sondern sie setzen dies als gegeben oder sogar als notwendig voraus. Erklärungsobjekt ist stattdessen die Norm selbst, d.h. die Ansätze beschreiben und erklären, was gesellschaftlich verantwortungsvollem Handeln eines Unternehmens bedeutet und unter welchen Bedingungen von gesellschaftlich verantwortungsvollem Handeln eines Unternehmen gesprochen

³¹ Vgl. Obermann, W.D. (1996), S. 470.

³² Vgl. Freeman, R. (1984), S.46.

³³ Vgl. Crane, A./Matten, D. (2004), S. 50.

³⁴ Vgl. Greenpeace e.V. (2005).

werden kann. Im Folgenden werden stellvertretend vier ethisch-normative CSR-Ansätze vorgestellt und diskutiert: Der normative Stakeholder-Ansatz, der Ansatz universeller (Menschen-)Rechte, das Konzept nachhaltiger Entwicklung sowie der Common-Good-Ansatz.³⁵

Der normative Stakeholder-Ansatz erweitert den dargestellten Stakeholder-Management-Ansatz, indem er den zentralen Begriff Stakeholder neu und unabhängig vom ökonomischen Einfluss definiert. Stakeholder sind damit Personen und Gruppen mit legitimem Interesse an den Unternehmensaktivitäten, unabhängig davon, ob das Unternehmen auch ein reziprokes Interesse an ihnen hat.³⁶ Darüber hinaus wird in dem Ansatz davon ausgegangen, dass Stakeholder um ihrer selbst Willen Beachtung finden, ungeachtet ihrer Fähigkeit, anderen Gruppen wie beispielsweise den Aktionären zum Vorteil zu gereichen. Die ethische Komponente des Ansatzes lässt sich damit etwas vereinfacht ausdrücken mit: Aus der Machtposition, die Unternehmen in der Gesellschaft zukommt, erwächst Unternehmen auch Verantwortung in und für die Gesellschaft. Diese Verantwortung ist dabei völlig losgelöst von der Frage, ob die entsprechenden Handlungen von Unternehmen zu einer Unternehmenswertsteigerung führen oder nicht. Im Gegenteil, da sich viele Vertreter des normativen Stakeholder-Ansatzes explizit auf Rawls Theorie der Gerechtigkeit beziehen,³⁷ wird gerechtes, verantwortungsvolles Handeln auch dann von Unternehmen gefordert, wenn sich dieses Handeln im Einzelfall als ungünstig für sie erweist bzw. zu wirtschaftlichen Nachteilen führt. Die Überlegungen Rawls' prägen auch die gesamte wissenschaftliche Diskussion des Ansatzes.³⁸ Im Mittelpunkt der Diskussion steht damit die Frage, wie die berechtigten Eigeninteressen von Individuen und Unternehmen in gerechter Weise mit der Maximierung des allgemeinen Wohlergehens der Gesellschaft in Einklang zu bringen sind. Dabei wird im normativen Stakeholder-Ansatz, ganz in der Logik von Rawls, davon ausgegangen, dass die Autonomierechte der Stakeholder grundsätzlich über pragmatische Nützlichkeitsüberlegungen des Unternehmens dominieren bzw. dominieren sollten.

In ähnlicher Art und Weise argumentieren auch die Vertreter von ethikbasierten CSR-Ansätzen, die sich zur Ableitung von verantwortungsvollen Handlungsmaximen auf universelle Menschenrechte berufen. Basis dieser Ansätze ist die Übertragung der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte der Vereinten Nationen in universelle "Business Principles", d.h. Leitfäden für sozial verantwortliches Verhalten von Unternehmen. Aus der Vielfalt unterschiedlicher Leitfäden werden im Folgenden stellvertretend nur drei herausgegriffen:³⁹ Der United Nations Global Compact (UNGC), die Global Sullivan Principles of Social Responsibility (GSP) sowie das Zertifikat SA8000 der Initiative Social Accountability International.

- Der United Nations Global Compact (UNGC) wurde im Jahr 2000 von Kofi Annan ins Leben gerufen und umfasst 10 als Forderungen formulierte Prinzipien für Men-

³⁵ Nach Garriga und Melé stellen diese vier Ansätze die wichtigsten Vertreter der ethikbasierten CSR-Forschung dar. Vgl. Garriga, E./Melé, D. (2004), S. 61.

³⁶ Vgl. Donaldson, T./Preston, L. (1995), S. 65–91.

³⁷ Zur Darstellung der Theorie der Gerechtigkeit vgl. Rawls, J. (1975) sowie (1977).

³⁸ Vgl. Garriga, E./Melé, D. (2004), S. 60 f.

³⁹ Zur Übersichtsdarstellung unterschiedlicher Business Principles vgl. Perrini, F. (2005), S. 614.

schenrechte, mitarbeiterbezogene Standards, Umweltstandards und Anti-Korruptionsleitsätze.⁴⁰ Beispielhaft seien hier zwei Forderungen bzw. zwei Prinzipien aufgeführt: "Businesses should support and respect the protection of internationally proclaimed human rights"; "Businesses should uphold the freedom of association and the effective recognition of the right to collective bargaining".⁴¹ Unternehmen, die sich gemäß der UNGC-Prinzipien verhalten, dürfen dies durch die Verwendung des UNGC-Logos dokumentieren. Bedingung ist jedoch, dass eine explizite Bereitschaftserklärung eingereicht wird sowie eine jährliche Berichterstattung über die Art und Weise der Umsetzung der Prinzipien.⁴²

- Die Global Sullivan Principles of Social Responsibility (GSP) wurden 1997 formuliert und verfolgen das Ziel "to be a catalyst and compass for corporate responsibility and accountability"⁴³. Der in acht hochaggregierte Leitsätze gefasste Standard bietet einen Handlungsrahmen für Unternehmen jeder Größe und Branche an, der ihnen helfen soll, ihre wirtschaftlichen Ziele mit den Anforderungen der Mitarbeiter und der Gesellschaft in Einklang zu bringen.
- Ein deutlich eingeschränkteres Ziel verfolgt die Initiative Social Accountability International mit ihrem Social Accountability 8000-Zertifikat.⁴⁴ Basierend auf den Prinzipien von 13 Menschenrechtskonventionen konzentriert sich der Standard ausschließlich auf ethische korrekte Arbeitsbedingungen in den Produktionsstätten eines Unternehmens. CSR wird damit nicht gesamtgesellschaftlich, sondern in erster Linie als ein unternehmensinternes Gerechtigkeits- bzw. Verantwortungsproblem interpretiert.

Die dritte Gruppe ethikbasierter Ansätze versteht unter CSR nicht den Umgang von Unternehmen mit Individuen und Gesellschaften, sondern thematisiert den Begriff in erster Linie in Bezug auf den Umgang von Unternehmen mit der natürlichen Umwelt. Ausgangspunkt dieser Ansätze ist das Konzept der nachhaltigen Entwicklung (Sustainable Development) der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung der Vereinten Nationen.⁴⁵ Nachhaltige Entwicklung ist dabei als eine Entwicklung definiert, die die derzeitigen Bedürfnisse der Bevölkerung befriedigt, ohne die Fähigkeit zukünftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen. Seinen ethischen Gehalt bezieht das Sustainable Development aus der Überlegung, dass Unternehmen sehr wohl nicht-nachhaltig handeln können, ohne dabei Normen und gesetzliche Vorschriften einer Gesellschaft zu übertreten. Aus diesem Grund ist ein über gesetzliche Regelungen hinausgehender Kodex notwendig, in dem sich Unternehmen durch die Internalisierung externer Effekte verpflichten, auf mögliche Erträge der Ausbeutung der natürlichen Umwelt zum Wohle zukünftiger Generationen zu verzichten.

⁴⁰ Zur ausführlichen Darstellung www.unglobalcompact.org.

⁴¹ <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples> (Stand: 10.10.2007).

⁴² Einen Erfahrungsbericht zur Implementierung des UNGC bei Novartis bietet Leisinger. Vgl. Leisinger, K. (2002).

⁴³ www.thegsp.org (Stand 10.10.2007).

⁴⁴ Vgl. www.cepaa.org (Stand 10.10.2007).

⁴⁵ Zur ausführlichen Darstellung des Konzepts vgl. United Nations World Commission on Environment and Development (1987).

Während in den bisher genannten Ansätzen versucht wird, CSR nicht nur zu definieren, sondern auch pragmatische Umsetzungshinweise zu geben, verbleibt das Konzept des Common Good vollständig auf der ethisch-normativen Ebene. Der wesentliche Kern des stark philosophisch anmutenden Konzepts besteht aus einem Forderungskatalog an Unternehmer, in ihrem Wirken zu einem harmonischen, gerechten, friedlichen und kollegialen Zusammenleben beitragen. Ungeachtet aller wirtschaftlichen Rahmenbedingungen werden Unternehmen zu einem positiven Beitrag zum Allgemeinwohl verpflichtet. Dies kann durch die Erschaffung von gesellschaftlichem Wohlstand oder durch die effiziente und faire Erstellung von Gütern und Dienstleistungen erfolgen, wobei die Leitmaxime des Handelns stets der Respekt für die Menschenwürde und die unveräußerlichen Grundrechte des Individuums sein muss.⁴⁶

2.5. Übergreifende Konzepte

Das Grundproblem jeder Systematisierung besteht in der trennscharfen Abgrenzung einzelner Kategorien. Vor allem bei komplexen und mehrdeutigen Phänomenen ist eine derartige Abgrenzung häufig schwierig und auch nur bedingt möglich. Dieses generelle Urteil trifft auch auf den hier vorgestellten Versuch zu, unterschiedliche Denk-, Beschreibungs- und Erklärungsansätze von CSR zu systematisieren. Schon Garriga und Melé weisen darauf hin, dass das Phänomen CSR wie nahezu jedes soziale Phänomen grundsätzlich die Dimensionen ökonomisch, politisch und ethisch aufweist.⁴⁷ Dass jede der Dimensionen in gewissem Maße allen umrissenen CSR-Konzepten innewohnt, lässt sich relativ einfach feststellen. So zieht sich beispielsweise die ökonomische Leitmotivation für die Auseinandersetzung mit CSR auch durch die politisch orientierten und sozial-integrativen Ansätze. Der Begriff des enlightened self interest als Brücke zwischen Profit und Verantwortung lässt sich beispielsweise auch im Stakeholder-Management wiederfinden. Ist es doch im Sinne des Handelnden ökonomisch vernünftig, Interessengruppen je nach Einfluss entweder wirklich zu beachten oder sie durch scheinbare Integration zumindest unter Kontrolle zu halten.⁴⁸ Auch der politisch orientierte Corporate Constitutionalism Ansatz, der zu verantwortungsvollem Umgang mit sozialer Macht aufruft, impliziert, dass soziale Macht etwas ökonomisch Vorteilhaftes und damit Erhaltenswertes ist. Die vor allem in der praxisorientierten Diskussion dominante ökonomische Dimension tritt im Konzept von Friedman sehr deutlich in Erscheinung. Doch selbst dieser zunächst gewissenlos klingende Ansatz bekommt durch Friedmans oft vernachlässigten Zusatz, dass Unternehmen ihren Wert nur unter Rücksichtnahme auf die Regeln des Spiels, das Gesetz und ethische Sitten maximieren sollen, ein ethisches Gewicht.⁴⁹

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass nahezu sämtliche der bisher diskutierten CSR-Ansätze mehrere Perspektiven beinhalten und die Zuordnung zu einer Gruppe lediglich auf Basis der dominierenden Perspektive bzw. des dominierenden Argumentationsmusters vorgenommen wurde. Abschließend wird daher der Corporate Social

⁴⁶ Vgl. Garriga, E./Melé, D. (2004), S. 62.

⁴⁷ Vgl. Garriga, E./Melé, D. (2004), S. 65.

⁴⁸ Vgl. Schlegelmilch, B. (1998), S. 141 f.

⁴⁹ Vgl. Friedman, M. (1970).

Performance-Ansatz (CSP) von Carroll vorgestellt und diskutiert, der explizit den Anspruch vertritt, CSR umfassend zu definieren und ökonomische, legale, ethische und freiwillige (wohltätige) Aspekte in ein Beschreibungs- und Erklärungsmodell zu integrieren.⁵⁰ Basis des CSP-Ansatzes ist eine vierstufige 'Pyramid of Corporate Social Responsibility', in der die vier CSR-Erklärungsperspektiven in eine feste hierarchische Ordnung gebracht werden.



Abbildung 1: Die Corporate Social Responsibility -Pyramide nach Carroll⁵¹

Ähnlich wie Friedman stellt auch Carroll die ökonomisch motivierte Herstellung von Gütern und Dienstleistungen als die fundamentale Verantwortung eines Unternehmens gegenüber der Gesellschaft heraus. Wirtschaftliches Handeln sollte immer auch einen akzeptablen Profit abwerfen, denn so Carroll "All other business responsibilities are predicated upon the economic responsibilities of the firm, because without it the others become mood considerations"⁵². Der ökonomischen folgt auf der nächsten Verantwortungsstufe die Maxime stets nach 'den Regeln des Spiels' zu arbeiten, d.h. gesetzliche Regelungen einzuhalten. Gesetze werden dabei als die Kodifizierung ethischer Vorstellungen der Gesellschaft betrachtet und nur die Konformität des Unternehmenshandelns mit Gesetzen legitimiert Unternehmen als Bestandteile des gesellschaftlichen Systems. Die dritte Stufe der Pyramide stellt die ethische Verantwortung dar. Unternehmen sollen demnach auch diejenigen Regeln, Normen und Werte beachten, die in der Gesellschaft gerade erst in Erscheinung treten. Diese veränderlichen Werte und

⁵⁰ Zur ausführlichen Darstellung vgl. Carroll, A. (1991).

⁵¹ Entnommen aus: Carroll, A. (1991), S. 42.

⁵² Carroll, A. (1991), S. 41.

Ansprüche der Gesellschaft werden bei ausreichender Substanz zu Gesetzen gemacht und verdienen nach Carroll bereits vor ihrer Kodifizierung Beachtung durch Unternehmen, denn sie stellen auch unkodifiziert gemeinschaftlichen Willen dar. An der Spitze der Pyramide steht die freiwillige philanthropische Verantwortung eines Unternehmens gegenüber der Gesellschaft. Unter philanthropische Verantwortung wird dabei in erster Linie die freiwillige Bereitstellung von finanziellen oder auch personellen Ressourcen zum Wohle der Gesellschaft im Sinne von Mildtätigkeit verstanden. Nach Carroll ist diese letzte Verantwortungsstufe deutlich von den anderen Stufen abzugrenzen. Spenden sind zwar ein Teil sozialer Verantwortung, jedoch nicht ihr Wesensbestandteil.⁵³ Ein guter korporativer Bürger zu sein, wird von der Gemeinschaft sehr gewünscht und gelobt, ist jedoch deutlich weniger bedeutsam als die anderen drei Bereiche von CSR.

Aufgrund der intuitiven Nachvollziehbarkeit hat Carrolls CSP-Ansatz eine hohe Bekanntheit und Akzeptanz in der CSR-Diskussion gefunden. Dennoch bleibt der Ansatz nicht ohne Kritik. Visser wirft dem Ansatz beispielsweise fehlende konzeptionelle Klarheit sowie mangelnde deskriptive Präzision vor. Es werde nicht vollständig klar und an verschiedenen Stellen unterschiedlich begründet, warum die unterschiedlichen CSR-Perspektiven als Hierarchie dargestellt werden. Auch bleibe unklar, ob Carrolls Modell aufgrund historischer Herleitung deskriptiv oder durch eine starke empirische Legitimierung normativ Standpunkt beziehe.⁵⁴ Die Vermutung liegt nahe, dass die hierarchische, pyramidale Struktur als in der Wirtschaft gängige Darstellungsform gewählt wurde und mehr oder weniger lediglich die von Managern empfundene Relevanz der unterschiedlichen Verantwortungsbereiche widerspiegelt. Carroll selbst bekräftigt diese Hypothese in einer empirischen Studie zum Pyramidenmodell, in der die Gewichtung der vier Bereiche bei europäischen Managern gemessen wird.⁵⁵ Das wenig überraschende Ergebnis der Studie ist die Feststellung, dass das Pyramidenmodell perfekt mit den Vorstellungen der befragten Manager harmoniert. Ein weiterer wesentlicher Kritikpunkt Vissers ist die einfache, wenig komplexe Konstruktion des Pyramidenmodells. So ist das Modell beispielsweise nicht in der Lage, Lösungen für Konflikte zwischen den unterschiedlichen Ebenen der Pyramide anzubieten.⁵⁶

Möglicherweise als Reaktion auf die Kritik bauen Schwartz und Carroll auf dem Pyramidenmodell auf und entwickeln daraus den wesentlich präziseren "Three-Domain Approach"⁵⁷. Die auf drei verkürzten CSR-Kernbereiche ökonomischer, legaler und ethischer Verantwortung erzeugen hierbei durch die Darstellung in einem Venn-Diagramm⁵⁸ insgesamt sieben mögliche Bereiche gesellschaftlicher Verantwortung. Der ehemals vierte Bereich, die freiwillige philanthropische Verantwortung, fällt der Überlegung zum Opfer, dass sich Unternehmen aus ethischen oder ökonomischen Motiven

⁵³ Vgl. Carroll, A. (1991), S. 42.

⁵⁴ Vgl. Visser, W. (2006), S. 43 ff.

⁵⁵ Vgl. Pinkston, T./Carroll, A. (1996).

⁵⁶ Vgl. Visser, W. (2006), S. 45.

⁵⁷ Vgl. Schwartz, M./Carroll, A. (2003).

⁵⁸ Venn-Diagramme sind Mengendiagramme, in denen alle möglichen Relationen der Mengen einer Grundgesamtheit abbildet werden können. Vgl. <http://www.begriffslogik.de/artikel/bookdip/bookdip.html> (Stand 10.10.2007).

ebenso wie aus ihrer Kombination freiwillig sozial engagieren können. Neben dieser konzeptionellen Modifikation erscheint vor allem die Abschaffung des wenig begründeten hierarchischen Gefüges der Verantwortungsbereiche als wesentlicher Fortschritt. Von einem einfachen hierarchischen Übereinander der CSR-Komponenten wird auf ein komplexes Nebeneinander ausgewichen, so dass nun alle denkbaren komplementären und konfliktären Beziehungen zwischen den Verantwortungsbereichen thematisiert werden können.

3. Leitlinien der CSR-Praxis

3.1. CSR-relevante Berichtspraxis europäischer Unternehmen

Die in der wissenschaftlichen Diskussion immer noch dominierende Hypothese des Business First bietet Anlass, den Fokus der Analyse über die wissenschaftliche Seite hinaus, auch auf die CSR-Praxis von Unternehmen auszuweiten. Als Basis wird auf eine Studie von Perrini zurückgegriffen, in der CSR-Berichte von 90 europäischen Unternehmen analysiert und die Ergebnisse zu einem "European Portrait of Corporate Social Responsibility" zusammengefasst wurden.⁵⁹ Obwohl die Perrini-Studie keine expliziten Aussagen zu den Motivatoren des CSR-Engagements macht, lässt sich aus den Ergebnissen der Studie ableiten, dass CSR-Aktivitäten von Unternehmen in erster Linie Reaktionen auf Marktanforderungen darstellen. Die deutlich ausgeprägteste Forderung des Marktes ist dabei ökologische Nachhaltigkeit. Das Umweltthema decken alle untersuchten Firmen ab; selbst die an der Studie beteiligten Dienstleistungsunternehmen mit geringem Umwelteinfluss legen i.d.R. einen Umweltbericht ab. Nach Perrini liegt dem eine stark verbreitete Berichtskultur nach der Triple Bottom Line (ökonomische, soziale und ökologische Ziele) zugrunde. Eine Umweltstrategie, die Energieverbrauch, den Umgang mit Ressourcen sowie Emissionen einschließt, gilt in der Praxis als unabdingbar. Je nach Branche schließt dies vor allem den Umgang mit Wasser, Rohstoffen und Verpackungen ein.

Ein weiteres Berichtsfeld mit Konsensstatus⁶⁰ ist das lokale und globale Gemeinwesen. Konkret fallen darunter vor allem das Stakeholder-Engagement und die Korruptionsprävention. In Ersterem stellen Unternehmen die Prozesse dar, mit denen sie den Dialog und die Konfrontation mit Stakeholdern suchen, um deren Bedürfnisse und Anliegen zu identifizieren. Diskussionsforen und Tage der offenen Tür werden als wesentliche Instrumente genannt. Zur Vermeidung von Korruption und unmoralischem Verhalten fokussieren die Berichte auf die eingesetzten Methoden der Selbstkontrolle wie beispielsweise Kodizes und betriebliche Regelungen. Spendenverhalten und Wohltätigkeit der Unternehmen weisen in den Berichten ebenfalls einen hohen Stellenwert auf. Dabei wird in erster Linie auf Sponsoring von Sport- und Kulturevents rekurriert.

⁵⁹ Vgl. Perrini, F. (2005). Unter dem hier verwendeten Begriff CSR-Bericht werden alle bei Perrini aufgeführten nicht finanziellen Reports von Unternehmen wie beispielsweise Nachhaltigkeitsbericht, Umweltbericht, Verantwortungsbericht, Sozial- und Umweltbericht usw. subsumiert.

⁶⁰ Unter Konsens stuft Perrini CSR-Bereiche ein, die mehr als zwei Drittel der Berichte abdecken. Eine Abdeckung von ein bis zwei Dritteln stuft er als mittelmäßig, eine Abdeckung von unter einem Drittel als schwach ein. Vgl. Perrini F. (2005), S. 620.

Zwei Drittel der Firmen thematisieren in CSR-Berichten ihre Verantwortung gegenüber den Verbrauchern. Im Vordergrund stehen i.d.R. Aspekte wie die Werbestrategie, ethisch-ökologische Produkteigenschaften sowie Ethik- und Umweltlabels. Unternehmen informieren die Leser, über welche Kanäle sie aktiv kommunizieren und welche Methoden sie zur Verkaufsförderung nutzen. Dabei heben sie die ökologischen und ethischen Bestandteile der Unternehmensstrategie hervor und festigen gleichzeitig ihr Image als sozial verantwortliche, fest im Wertesystem der Gesellschaft verankerte Institutionen. Auch die beiden Themengebiete ethisch-ökologische Produkteigenschaften und Ethik- bzw. Umwelt-Labels werden breit ausgeführt. In aller Regel beschränken sich die Darstellungen dabei auf Verweise auf technische Eigenschaften spezifischer Produkte oder Dienstleistungen (Qualitäts- und Umweltaspekte sowie Produktsicherheit) sowie auf Labels, mit denen umweltfreundliche und/oder ethisch korrekte Produkte und Produktionsprozesse zertifiziert sind.

Ein im europäischen Kontext sehr traditioneller Teil unternehmerischen Sozialengagements ist die Sorge für das Personal.⁶¹ Grundbestandteile im Umgang mit dem Personal sind die Aspekte Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz. Berichtet wird darüber hinaus über Aktionspläne zur Unfallvermeidung und Risikominderung im Betrieb. Darüber hinaus sind die interne Kommunikation über das Unternehmensgeschehen im Ganzen, Strategien, Ziele und Ergebnisse sowie die Art und Weise des Dialogs mit den Mitarbeitern wichtige Themen. Berichte über umfangreiche Sozialleistungen schaffen dem Unternehmen dabei eine positive Reputation, welche qualifiziertes Personal anzieht und somit einen Wert darstellt. Kulturelle Diversität wird als Quelle von Kreativität und Innovation genannt. Bildungsprogramme für Mitarbeiter helfen, das soziale Umfeld zu entwickeln und strategische Wettbewerbsvorteile zu bilden. Bezüglich Mitarbeiter- bzw. Arbeitnehmerrechten berichten die meisten Firmen nach den Konventionen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO). Ebenfalls recht hohe Aufmerksamkeit schenken die CSR-Berichte der Entwicklung des Personalstandes. Bei negativen Trends, sprich Personalabbau, werden die Gründe klar erklärt. Perrini sieht darin einen Zwang. Wer Personalabbau nicht begründet und keine Auskunft über die zukünftige Trends und Arbeitsplatzsicherheit gibt, zeige sich wenig glaub- und vertrauenswürdig. Eher zurückhaltend zeigen sich Firmen hingegen mit Statistiken zur Personalstruktur wie Alter, geographischer Herkunft, Nationalität und Qualifikation. Lohntabellen, Absentismus und die Häufigkeit von Disziplinarmaßnahmen bleiben ebenfalls zurück.

Rund die Hälfte der untersuchten CSR-Reports befasst sich zudem mit Lieferanten und deren Geschäftsprozessen; wenige jedoch nur mit dem Beschaffungswesen im Sinne von Verhaltens- oder Verhandlungskodizes und Fairness. Geringe Beachtung finden die Verantwortungen gegenüber Behörden und Kapitalgebern. Behörden wird teilweise in Form von internen Audits begegnet; Kapitalgeber werden im Rahmen von nicht finanziellen Reports am ehesten durch eine Darstellung der Corporate Governance (Grundsätze der Unternehmensführung) und der Investor Relations adressiert. Hierfür finden bevorzugt die Methoden zur Einbindung der Aktionäre und die Existenz unabhängiger Berater im Vorstand Erwähnung.

⁶¹ Vgl. Habisch A./Wegner, M. (2005), S. 112 ff.

3.2. Gegenüberstellung der CSR-Berichtspraxis und der wissenschaftlichen Diskussionsleitlinien

Eine Gegenüberstellung der in der Unternehmenspraxis am stärksten berücksichtigten CSR-Bereiche (Umwelt, Gemeinschaft, Verbraucher, Personal) mit den im ersten Teil der Arbeit vorgestellten CSR-Konzepten soll Parallelen und Unterschiede zwischen der wissenschaftlichen Diskussion und der Handeln der Unternehmenspraxis aufzeigen.

Die Umweltberichterstattung kann dem Namen und der Zielrichtung nach prinzipiell dem ethisch orientierten Konzept der nachhaltigen Entwicklung zugeordnet werden. Ob ein Unternehmen den Umwelteinfluss seiner Produkte und seiner Produktionsprozesse aus ethischen Motiven und/oder Allgemeinwohlinteresse oder aus unmittelbar ökonomischen Gründen analysiert und dokumentiert, lässt sich nicht oder nur schwer beurteilen. Ein umweltschonendes Verhalten kann auch direkt ökonomischen Zielsetzungen folgen, da mit der Reduktion des Ressourcenverbrauchs i.d.R. auch Kosteneinsparungen oder mit der Reduktion von Emissionen die Freisetzung handelbarer Zertifikate einhergehen.

Im CSR-Feld des lokalen und globalen Gemeinwesens lassen sich verschiedene CSR-Konzepte wiederfinden. Der Stakeholder-Dialog folgt relativ eindeutig dem sozial-integrativen Ansatz sozialer Verantwortung. Ob er als umfassender, gar normativer, Teilhaber-Dialog geführt oder im Sinne des Issues Management eher pragmatisch gehalten wird, hängt vom Einzelfall ab. Korruptionsprävention und Wohltätigkeit findet sich als strategische Sozialinvestitionen in den ökonomisch-instrumentellen Konzepten wieder. Im Rahmen des Corporate Citizenship können Unternehmen als wohlthätige Versorger auftreten, wo es durch das Versagen der Regierung erforderlich ist.

Verbraucher sind eine wichtige Stakeholder-Gruppe. Sie werden in CSR-Berichten allein schon aus diesem Grund angesprochen. Transparenz der Werbekanäle, ethisch gehaltvolle und umweltfreundliche Produkte und Prozesse etc. sind jedoch, ausgehend von der Motivation des Managements, unterschiedlich zu bewerten. Projekte im Cause-Related Marketing verbinden ökonomische und wohltätige Zwecke. Ethisch und ökonomisch intakte Prozesse und Produkte sprechen am deutlichsten auf Nachhaltigkeit und die Allgemeinwohl-Konzepte an. Werden hingegen beispielsweise ethische Finanzprodukte präsentiert, folgt das möglicherweise einem rein ökonomischen Leitbild. Unternehmen aus Branchen, die in ethischer Hinsicht starke Imageverluste erlitten haben, greifen aus rein wirtschaftlichen Motiven auf entsprechende Kompensationsstrategien zurück.

Der Berichterstattung zu den Humanressourcen lässt sich neben der Einordnung zum Friedman-View und dem Stakeholder-Management ebenfalls eine ethische Relevanz bescheinigen. So zielen die meisten der oben besprochenen Business Principles auf die ethisch einwandfreie Behandlung von Mitarbeitern ab. Anhand des Beispiels Arbeitskräfte scheint es besonders gut sichtbar, dass eine ethisch korrekte Unternehmensführung (hier im Sinne von Mitarbeiter- und Menschenrechten) auch ökonomische Vor-

teile nach sich zieht. Denn Mitarbeiterloyalität, Arbeitsmoral und Motivation korrelieren empirisch nachweisbar mit unternehmerischen Grundwerten.⁶²

Die vergleichende Analyse der europäischen CSR-Berichtspraxis mit den wissenschaftlichen CSR-Diskussionsleitlinien zeigt eine hohe Übereinstimmung auf. Dennoch folgen die Berichtspraktiken bei weitem keinem einheitlichen Bild. Die eingangs aufgeführte Business-First-Hypothese kann nur in Form einer Tendenzaussage aufrecht erhalten werden, da sowohl die grundsätzlichen Motive für das Bekenntnis zu CSR als auch die Motive für ein verstärktes Engagement in dem einen oder anderen CSR-Bereich im Dunkeln bleiben. Haigh und Jones nennen sechs grundlegende Faktoren, die auf die CSR-Gestaltung von Unternehmen Einfluss nehmen:⁶³ Firmeninterner Druck auf die Manager, externer Druck von Konkurrenten, Investoren und Verbrauchern sowie Druck von Seiten von Regierungs- und Nicht-Regierungs-Organisationen. Das führt ihrer Beobachtung nach zu einer enormen Vielzahl von CSR-Orientierungen und deklarativen Definitionen, die auf Erfahrungen, Bequemlichkeit und Benchmarks basieren. Sie sehen die Gefahr in dem derzeitigen CSR-Trend, dass Unternehmen aus Panik vor Wettbewerbsnachteilen scheinbar erfolgreiche CSR-Praxis anderer imitieren und mangels eigens entwickelter Werte und Verständnis für die Thematik dabei die Anforderungen an ihre spezifische Situation aus den Augen verlieren.

3.3. CSR – Risikopotenziale für die Unternehmenspraxis

Ein Bekenntnis zu CSR ist ein relativ irreversibles Unterfangen. Es erfordert eine hinreichende Vorsicht und strategisch planvolles Handeln. Das Experimentieren mit CSR, in der Hoffnung, zum Allgemeinwohl beizutragen oder vor anderen besser dazustehen kann erhebliche Gefahren für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens zur Folge haben. Dies ist die Schlussfolgerung der Studie von Heugens und Dentchev, die das bislang in der Literatur vernachlässigte Feld der CSR-Risiken thematisiert.⁶⁴ Die Studie zeigt, dass sich Unternehmen in gravierender Gefahr befinden, wenn sie ein halbherziges CSR-Profil anstreben, ungenügende Management-Ressourcen zur Verfügung stehen oder die neuen Aktivitäten bisher unerkannte Stakeholder-Gruppen wecken. Heugens und Dentchev identifizieren zunächst die Breite möglicher Risiken und systematisieren die Risiken anschließend in zwei Risikocluster (intraorganisationale und relationale Risiken) und in sieben Riskogruppen mit aufsteigender Relevanz, die im Folgenden kurz dargestellt werden:

1. Mangel an Manageraufsicht. Aus Sicht eines Managerportfolios bringt CSR zunächst neuartige Aktivitäten mit sich, die gewisser Aufmerksamkeit bedürfen und knappe Ressourcen (in erster Linie Zeit) binden. Die Gefahr liegt sowohl in dem Verlust des Fokus auf die Kerngeschäfte als auch in der Vernachlässigung der neuen CSR-Aktivitäten. Da sich dieses Risiko in der Praxis-Studie als wenig bedeutsam herausstellt, beschränken sich Heugens und Dentchev auf die generelle

⁶² Vgl. Vogel, D. (2005), S.56 ff.

⁶³ Vgl. Haigh, M./Jones, M. (2007), S. 16 ff.

⁶⁴ Vgl. zu allen folgenden Aussagen Heugens, P./Dentchev, N. (2007), S. 151 ff.

Handlungsempfehlung, das Aufgabenspektrum nicht schneller als die Managementkapazitäten wachsen zu lassen.

2. Unproduktiver Aufwand. Da der Inhalt von CSR nicht eindeutig bestimmt ist, riskieren Unternehmen mit dem Bemühen sozial verantwortlich zu arbeiten eine ineffiziente Ressourcenallokation und/oder Wettbewerbsnachteile. Um dieses Risiko möglichst gering zu halten, empfehlen die Autoren ein systematisches Auswahlverfahren für CSR-Investitionen anhand folgender Bewertungsfaktoren: (a) Nutzen für die Stakeholder, (b) finanzieller Nutzen der Investition, (c) Vor- und Nachteile für die Lieferkette, (d) Zusammenhang mit dem Verhalten der Wettbewerber sowie demographischen Trends und Gesetzen.
3. Überlastung der Organisationsschnittstellen. Unternehmen haben Partner und Stakeholder, die sie bei der Gestaltung von Geschäftsprozessen berücksichtigen müssen. Durch über das Kerngeschäft hinausgehende CSR-Aktivitäten werden die organisatorischen Schnittstellen multipliziert. Die Berücksichtigung zusätzlicher Inputs beansprucht limitierte Kapazitäten und primäre Stakeholder können unter einer Überlastung leiden. Als Nebenwirkung könnten sogar Lieferanten oder Kunden abspringen. Als Handlungsempfehlung weisen Heugens und Dentchev auf ein Managerverhalten hin, das einen umfangreichen Stakeholderdialog beinhaltet, aber dennoch auf die für das Unternehmen und seine Stakeholder wichtigen Punkte fokussiert bleibt.
4. Strategie-Fehlimplementierung. Eine fehlerhafte Implementierung von CSR-Strategien stellt ein Risiko dar, das in der Unternehmenspraxis sehr hohe Relevanz aufweist. Als wesentliche Gründe für das Scheitern einer CSR-Strategieeinführung nennt die Studie Motivations- und Überblicksverluste aufgrund unzureichender Leistungsindikatoren und Messwerte, die als Konsequenz zu Glaubwürdigkeits- und Reputationsverlusten führen können. Zur Prävention schlagen die Autoren vor, bei der Implementierung CSR wie jedes andere Strategiethema zu behandeln. D.h. die Entwicklung und Einführung einer CSR-Strategie ist idealtypischerweise durch entsprechende Interventionstaktiken (z.B. Kopplung der CSR-Ziele an die Unternehmens- und/oder Bereichsziele) oder akzeptanzsteigernde Maßnahmen (z.B. Mitwirkung an der Strategieentwicklung) zu begleiten.
5. Legitimitätsverlust. Wenn CSR-Aktivitäten durchgeführt werden, erwarten Stakeholder ein Mindestmaß an Quantität und Qualität. Inhaltsleere Floskeln oder sogar Missbrauch des Konzeptes, um Imageschäden zu kompensieren, schaden der Glaubwürdigkeit und können aus Kunden- oder Investorensicht einen Legitimitätsverlust bedeuten. Abhilfe soll die Erzeugung von Ernsthaftigkeit bei den CSR-Anstrengungen durch klar definierte Ziele und Kenngrößen schaffen. Zertifizierungen durch unabhängige Dritte haben einen vergleichbaren Effekt.
6. Problemverhaftung. Unternehmen die sich bestimmter, kontrovers diskutierter ethischer oder sozialer Probleme annehmen, laufen Gefahr, in den Augen Außenstehender mit diesen Problemen in Verbindung gebracht und in gewissem Maße sogar für diese verantwortlich gemacht zu werden. In der Folge kann das Unternehmen durch äußeren Druck zu immer größerem Engagement gezwungen werden. Darüber hinaus besteht die Gefahr in eine defensive, stark durch Abwehrmechanismen geprägte Kommunikationsrolle zu verfallen. In der CSR-Praxis erweist

sich dieses Risiko sehr relevant. Einen Lösungsansatz sehen die Autoren in einer umfassenden, offensiven Kommunikationspolitik. Vor Ergreifung einer Maßnahme sollten wesentliche Stakeholder über die Absichten informiert sein und bei Aufkommen des beschriebenen Log-In-Phänomens sollte nur zusammen mit den Stakeholdern über weitere Investitionen entschieden werden.

7. Mangel der Risikokommunikation. CSR-Aktivitäten bergen vor allem bei ungenügender oder misslingender Kommunikation das Risiko, dass sich das adressierte Problem durch Veränderung des Wahrnehmungsfilters in der Gesellschaft selbst verstärkt. Dies trifft vor allem auf Unternehmen mit relativ deutlicher Umwelteinwirkung wie beispielsweise Raffinerien oder Atomkraftwerken zu. Auch wenn das objektive Umweltrisiko rein wissenschaftlich minimal ist, kann die subjektive Risikowahrnehmung in der Gesellschaft zu weitreichenden Konsequenzen führen. Die große Zahl öffentlichkeitswirksamer Protestaktionen, Kampagnen oder Boykottaufrufe unterschiedlicher Selbsthilfegruppen und NGO's sind ein deutliches Indiz hierfür. Heugens und Dentchev empfehlen deshalb eine sehr vorsichtige Risikokommunikation, die latente Ängste von möglichen Betroffenen antizipiert und sehr sensibel adressiert. Eine kontinuierliche Kommunikation mit den Betroffenen, die gleichermaßen sachliche und emotionale Aspekte berücksichtigt, ist in diesen Fällen unabdingbar.

In Summe lassen sich die unterschiedlichen Handlungsempfehlungen von Heugens und Dentchev in zwei wesentliche Bereiche differenzieren. Dies ist zum einen die Bewahrung der Verhältnismäßigkeit von Aufgabenspektrum und Managementressourcen, um die Organisation nicht überzustrapazieren. Zum anderen ist dies eine umfassende, individuell auf die jeweiligen Adressaten zugeschnittene Kommunikationspolitik. Die Einführung von CSR bringt für Unternehmen daher Verpflichtungen und unvorhergesehene Nebeneffekte mit sich, zu deren Bewältigung frei Ressourcen und spezialisiertes Know How vorhanden sein müssen, wenn die Kerngeschäfte nicht in Mitleidenschaft gezogen werden sollen.

4. Zusammenfassung und Ausblick

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass sich wesentliche CSR-Konzepte an vier Argumentationsleitlinien aufreihen lassen: der ökonomischen, der politischen, der sozial-integrativen und der ethischen Leitlinie. In der im Laufe der Zeit entstandenen Konzept-Vielfalt lässt sich die Komplexität des Themengebiets gut erkennen. Trotz etlicher sogenannter CSR-Standards und zahlreicher CSR-Initiativen existiert bis heute kein allgemeingültiges Begriffsverständnis und keine einheitliche Beschreibungs- und Erklärungsbasis für CSR. Aktuell scheint die Forschung dahingehend paralytisch und nicht im Stande, weitere Lösungen anzubieten.⁶⁵ Dies mag daran liegen, dass die fundamentale Diskussion von Verantwortung und Nachhaltigkeit zwangsläufig eine normative Auseinandersetzung erfordert, auf die sich die Forschung nur ungern einlässt. Es ist eine Debatte, die an den Wurzeln individueller und kollektiver Werte rüttelt. In der aktuellen Lebenswirklichkeit jedoch setzt sich CSR modeartig als ein Konzept des

⁶⁵ Vgl. Haigh, M./Jones, M. (2007), S. 23.

enlightened self interest durch, das sich etwas überspitzt mit 'man tut Gutes und tut sich selbst damit etwas Gutes' ausdrücken lässt. Nach Ulrich ist die ethische Dimension, in ihrer originären Rolle als normativer Richtungsweiser allen menschlichen Handelns, in den aktuell diskutierten CSR-Konzepten nicht integriert, sondern für das Streben nach Profit instrumentalisiert.⁶⁶ Er weist vehement darauf hin, dass aktuell viele Konzepte Gefahr laufen, "Ethik als Gegengift gegen zu viel ökonomische Rationalität" anzuwenden oder gar als "Schmiermittel für noch mehr ökonomische Rationalität" zu nutzen.⁶⁷

Anstatt den Zwiespalt von Profit und Ethik einfach als gegeben und häufig auch unreflektiert hinzunehmen, geht Ulrich weiter und begibt sich auf die Suche nach einer integrativen Lösung. Ausgangspunkt der Lösung ist die Feststellung, dass das Kernproblem der Dichotomie von Mainstream Economics und Ethik darin besteht, dass ihnen zwei konkurrierende normative Logiken innewohnen. Auch wenn die reine Ökonomie häufig als wertfrei und ethisch neutral bezeichnet wird, liegt auch ihr eine implizite normative Orientierung zugrunde. So stellt etwa die normative Idee der Nutzenmaximierung unter Knappheitsbedingungen (Effizienzidee) eine, allen ethischen Begründungsansprüchen entzogene, Grundnorm der ökonomischen Rationalität dar. Um ökonomisch rational zu sein, muss das Handeln dieser Grundnorm folgen, auch wenn andere Handlungsalternativen durchaus existieren. Die Ökonomie folgt somit also keinen durch die Natur festgelegten Sachzwängen, wie durchaus häufig behauptet wird, sondern selbst auferlegten Denkwängen, die ihre Kraft aus unangetasteten, normativen Grundsätzen beziehen. Auf Basis dieser Erkenntnis entwickelt Ulrich seine Integrative Wirtschaftsethik als Grundlage einer lebensdienlichen Ökonomie. Das Ziel dieses Ansatzes liegt darin, das tief implementierte normative Fundament des ökonomischen Rationalitätsverständnisses vernunftethisch zu rekonstruieren und somit einer lebensnahen Ökonomie als Fusion von ethischen Normen (die das Zwischenmenschliche betreffen) und Ökonomie (die lebensdienlich sein soll) den Weg zu ebnet.⁶⁸ Ulrichs integrative Wirtschaftsethik ist jedoch kein unmittelbar operationalisierbares CSR-Konzept. Doch nach Auffassung der Autoren bietet es für den, die gesamte CSR-Diskussion kennzeichneten, Zwiespalt zwischen Ökonomie und Ethik eine mit Sicherheit interessante, wenn nicht sogar eine notwendige Reflexions- und/oder Weiterentwicklungsgrundlage.

⁶⁶ Vgl. Ulrich, P. (2001), S. 118.

⁶⁷ Ulrich, P. (2001), S. 126.

⁶⁸ Vgl. Ulrich, P. (2001), S. 116 sowie S.127.

Literatur:

- Becker-Olsen, K./Cudmore, B./Hill, R. (2006):* The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behaviour, in: *Journal of Business Research*, 59/2006, S. 46-53.
- Berglind, M./Nakata, C. (2005):* Cause-related marketing: More buck than bang?, in: *Business Horizons*, 48/2005, S. 443-453.
- Brink, A. (2002):* Value-Based Responsibility: VBR. Theoretischer Ansatz zur Integration ethischer Aspekte in die wertorientierte Unternehmensführung, München/Mering 2002.
- Burson-Marsteller (2004); Hrsg:* Corporate Social Responsibility; <http://www.burson-marsteller.de/pages/expertise/corporateresp> (Stand 25.10.2007).
- Carroll, A. (1991):* The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, in: *Business Horizons*, 34/1991, S. 39-48.
- Clark, C. (2000):* Differences Between Public Relations and Corporate Social Responsibility: An Analysis, in: *Public Relations Review*, 26/2000, S. 363-380.
- Crane, A./Matten, D. (2004):* Business Ethics: A European Perspective. Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization, Oxford 2004.
- Davis, K. (1967):* Understanding The Social Responsibility Puzzle. What Does The Businessman Owe to Society?, in: *Business Horizons*, 10/1967, S. 45-51.
- Europäische Kommission (2001):* Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen - Grünbuch, Luxemburg 2001.
- Falck, O./Heblich, S. (2007):* Corporate Social responsibility: Doing well by doing good, in: *Business Horizons*, 50/2007, S. 247-254.
- Freeman, R. (1984):* Strategic Management: A Stakeholder Approach, Boston 1984.
- Friedman, M. (1970):* The social responsibility of business is to increase its profits, in: *New York Times Magazine*, 13.08.2007.
- Garriga, E./Melé, D. (2004):* Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory, in: *Journal of Business Ethics*, 53/2004, S. 51-71.
- Godfrey P./Hatch, N. (2006):* Researching Corporate Social Responsibility: An Agenda for the 21st Century, in: *Journal of Business Ethics*, 70/2006, S. 87-98.
- Greenpeace e.V. (2005):* Brent Spar und die Folgen, Hamburg 2005.
- Habisch, A./Wegner, M. (2005):* Overcoming the Heritage of Corporatism, in: Habisch, A.; Jonker, J.; Wegner, M.; Schmidpeter, R. (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility Across Europe*, Berlin Heidelberg 2005, S. 111-124.
- Haigh, M.; Jones, M. (2007):* A Critical Review of Relations between Corporate Responsibility Research and Practice, in: *Electronic Journal of Business Ethics and Organizational Studies* 12/2007, S. 16-28.
- Heugens, P./Dentchev, N. (2007):* Taming Trojan Horses: Identifying and Mitigating Corporate Social Responsibility Risks, in: *Journal of Business Ethics*, 71/2007, S. 151-170.
- Kirchhoff, K. (2007):* CSR als strategische Herausforderung, in: Gazdar K./Habisch, A./Kirchhoff, K./Vaseghi, S. (Hrsg.): *Erfolgsfaktor Verantwortung, Corporate Social Responsibility professionell Managen*, Berlin 2007, S. 13-34.
- Leisinger, K. (2002):* Globalisierung mit menschlichem Antlitz: Die Möglichkeiten und Grenzen des United Nations Global Compact bei Novartis, in: *zfwu*, 3/2002, S. 406-437.

- Lütgens, S. (2002):* Potentiellen Krisen rechtzeitig begegnen - Themen aktiv gestalten, Schif-ferstadt 2002.
- Matten, D./Moon, J. (2005):* A Conceptual Framework for Understanding CSR, in: Habisch, A./ Jonker, J./Wegner, M./Schmidpeter, R. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility Across Europe, Berlin/Heidelberg 2005, S. 335-356.
- Obermann, W.D. (1996):* Preston, Post, and the Principle of Public Responsibility, in: Busi-ness & Society, 35, 1996, S. 465-478.
- Perrini, F. (2005):* Building a European Portrait of Corporate Social Responsibility Repor-ting, in: European Management Journal, 23/2005, S. 611-627.
- Pinkston, T./Carroll, A. (1996):* A Retrospective Examination of CSR Orientations: Have They Changed?, in: Journal of Business Ethics, 15/1996, S. 199-206.
- Porter M./Kramer, M. (2002):* The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, in: Harvard Business Review, 80/2002, S. 56-69.
- Rawls, J.(1975):* Eine Theorie der Gerechtigkeit. Frankfurt a. M. 1975.
- Rawls, J.(1977):* Gerechtigkeit als Fairneß. Freiburg/München 1977.
- Rieth, L. (2003):* Deutsche Unternehmen, Soziale Verantwortung und der Global Compact. Ein empirischer Überblick, in: zwfu 4/2003, S. 372-391.
- Schlegelmilch, B. (1998):* Marketing Ethics: An International Perspective, London 1998.
- Schwartz, M./Carroll, A. (2003):* Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Ap-proach, in: Business Ethics Quarterly, 13/2003, S. 503-530.
- Seitz, B. (2002):* Corporate Citizenship. Rechte und Pflichten der Unternehmung im Zeitalter der Globalität, Wiesbaden 2002.
- Ulrich, P. (2001):* Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökono-mie, 3. Aufl., Bern/Stuttgart/Wien 2001.
- United Nations World Commission on Environment and Development (1987):* Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development (UN Doku-ment A/42/ 427), <http://www.are.admin.ch/themen/nachhaltig/00266/00540/00542/>, Stand: 10.10.2007.
- Visser, W. (2006):* Revisiting Carroll's CSR Pyramid: An African Perspective, in: Pedersen, E./ Huniche, M. (Hrsg.): Corporate Citizenship in Developing Countries, Kopenhagen 2006, S. 29-56.
- Vogel, D. (2005):* The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Res-ponsibility, Washington 2005.