

Corporate Social Responsibility und nachhaltige Entwicklung

Jan Jonker • Wolfgang Stark • Stefan Tewes

Corporate Social Responsibility und nachhaltige Entwicklung

Einführung, Strategie und Glossar

Dr. Jan Jonker
Radboud University Nijmegen (RU)
Nijmegen School of Management
Management Sciences (BW)
Thomas van Aquinostrasse 1-5
6500 HK Nijmegen
Niederlande
janjonker@wxs.nl

Dipl.-Kfm. Stefan Tewes
Universität Duisburg-Essen
Labor für Organisationsentwicklung (OrgLab)
Universitätsstraße 12
45141 Essen
Deutschland
stefan.tewes@uni-due.de

Prof. Dr. Wolfgang Stark
Universität Duisburg-Essen
Labor für Organisationsentwicklung (OrgLab)
Universitätsstraße 12
45141 Essen
Deutschland
wolfgang.stark@uni-due.de

ISBN 978-3-642-14688-6 e-ISBN 978-3-642-14689-3
DOI 10.1007/978-3-642-14689-3
Springer Heidelberg Dordrecht London New York

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2011

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Einbandentwurf: estudio Calamar

Printed on acid-free paper

Springer ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Vorwort

Dieses Buch richtet sich vornehmlich an Studierende und Nachwuchskräfte, die an dem Themengebiet der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen interessiert sind. Aber auch erfahrene Praktiker¹ und wissenschaftlich Interessierte finden hier eine kurze Zusammenfassung der wesentlichen Argumentationslinien, die in der Debatte um gesellschaftliche Verantwortung zu finden sind sowie ein Glossar der essentiellen Begriffe. Insbesondere für Einsteiger erscheint die Debatte vielschichtig und komplex und birgt eine Vielzahl an Fragen. Diese resultieren aus der häufig unscharfen und manchmal simultanen Nutzung verschiedener Konzepte und Begrifflichkeiten. Die somit existierenden Abgrenzungsprobleme zwischen den Konzepten sind auch für Wissenschaftler, Experten und Praktiker problematisch.

Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen und Organisationen und die damit verbundenen strategischen Komponenten, die sich in den Ansätzen von Corporate Social Responsibility (CSR) und Nachhaltigkeit (Sustainability) wiederfinden, gewinnen in der Ausbildung zukünftiger Führungskräfte in allen Disziplinen – nicht nur in den Wirtschaftswissenschaften – an Bedeutung. Diese Einführung und das nachfolgende Glossar dienen dazu, insbesondere für Studierende und angehende Führungskräfte die in dieser Debatte wichtigen Begriffe zu erklären und damit ein grundlegendes Verständnis für das Themenfeld der gesellschaftlichen Verantwortung zu schaffen. Die Erklärung und Definition bestimmter Begrifflichkeiten im Rahmen eines Glossars soll auch die einheitliche Verwendung von Begriffen fördern und dadurch homonymisch bedingte Ungenauigkeiten vermeiden. Denn die ungenaue sprachliche Verwendung der Begriffe führt in der unternehmerischen wie in der akademischen Praxis zu einem immer wiederkehrenden Kreislauf der Entdeckung und Beschreibung identischer Gegenstände. Daher ist es entscheidend, dass alle Akteure – und insbesondere Studierende und Lernende – von Beginn an die gleiche

¹ Zur besseren Lesbarkeit des Buches wird im Folgenden die männliche Form verwendet. In allen Fällen gilt jedoch immer die weibliche und männliche Form.

Sprache sprechen. Nur so ist es möglich, die Basis für eine konstruktive Weiterentwicklung von CSR und Nachhaltigkeit zu schaffen.

Dieses Buch besteht aus zwei Teilen. Der erste Teil bietet eine Einführung in den Inhalt und den Kontext gesellschaftlicher Verantwortung. Dabei wird die Rolle von CSR und Nachhaltigkeit in Unternehmen, die Komplexität der Debatte, deren strategische Perspektiven und die Zukunftsfähigkeit beschrieben.

Der erste Abschnitt gibt einen Überblick über die wichtigsten Begriffe der Debatte um gesellschaftliche Verantwortung. Die Begriffe der gesellschaftlichen Verantwortung und verschiedene in diesem Zusammenhang verwendete Konzepte werden erklärt und der Terminus ‚Verantwortung‘ beleuchtet. Im zweiten Abschnitt wird ein kurzer historischer Einblick in die Debatte um CSR und Nachhaltigkeit gegeben und die zugehörigen Schlüsselemente und Meilensteine beschrieben. Darauf aufbauend folgt die Begründung gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen aus gesellschaftlicher, ethischer und ökonomischer Sicht. Abschnitt vier stellt Aspekte der Wertschöpfung und Geschäftstätigkeit dar – dies beinhaltet eine detaillierte Betrachtung der Wertschöpfung in Verbindung mit gesellschaftlicher Verantwortung, eine Ausdifferenzierung verschiedener Kapitalarten sowie eine Zusammenfassung der Verantwortungsdebatte. Auf dieser Basis wird in Abschnitt fünf gesellschaftliche Verantwortung und Nachhaltigkeit unter unternehmensstrategischen Gesichtspunkten betrachtet. Die Einführung schließt ab mit einem Ausblick in zukünftige Entwicklungen der Debatte in den Bereichen Gesellschaft, Führungskräfte und multiple Wertschöpfung.

Der zweite Teil des Buches dient zur Klärung der unterschiedlichen Begrifflichkeiten im Bereich CSR und Nachhaltigkeit und soll die Auseinandersetzung mit diesen Themen im Rahmen der Aus-, Fort-, und Weiterbildung erleichtern. Dieses Glossar der wichtigsten Begriffe im Bereich CSR und Nachhaltigkeit beschreibt 111 Fachbegriffe, Namen, Institutionen und Meilensteine. Damit sollen die wesentlichen Elemente der Debatte um gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen kompakt dargestellt und die elementarsten Fragen einerseits schnell beantwortet werden, aber gleichzeitig zu einer vertieften Beschäftigung anregen. Dazu werden vielfältige Ressourcen angegeben, die Klarheit und Verständnis vertiefen und zur weiteren Beschäftigung anregen sollen.

Die einzelnen Begriffe des Glossars wurden von 28 Studierenden aus verschiedensten Fakultäten und Studiengängen (Englisch, Germanistik, Pädagogik, Philosophie, Politikwissenschaften, Soziale Arbeit, Soziologie,

Wirtschaftswissenschaften, Wirtschaftsinformatik) verfasst und von *Stefan Tewes* und *Wolfgang Stark* überarbeitet und vervollständigt.

Für die Ausarbeitung der Artikel gilt unser Dank folgenden Studierenden: *Erkan Aykanat, Sebastian Böker, Jonathan Brandstätter, Tobias Braun, Sinan Bulut, Enzo Cumbo, Daniel Deutschmann, Marc El-Hayek, Julia Fengler, Mario Ganz, Eva Goldberg, Carmen Hallenberger, Iris Heitland, Patrick Jedamzik, Michal Kratochvil, Katrin Lingelbach, Michaela Margiciok, Daniel Neugebauer, Fatih Önder, Jeanette Patela, Martin Pietrowski, Nicole Preuß, Nicolas Reichart, Ferdi Saliver, Stefanie Voegel, Katrin Warstat, Tobias Weller* und *Stefanie Wölflle*.

Ganz besonders danken wir *Tobias Weller, Nina Chengappa* und *Nadine Kleiber* für die unermüdliche und engagierte Hilfe bei der Überarbeitung der Texte.

Nijmegen und Essen, im Juli 2010

Jan Jonker
Wolfgang Stark
Stefan Tewes

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Teil 1: CSR und Nachhaltigkeit in Unternehmen – Grundlagen und Strategien	
1 Gesellschaftliche Verantwortung von Organisationen	3
1.1 Begriff der Verantwortung	3
1.2 Vier Konzepte	4
1.3 Einordnung der Begriffe in die Debatte	8
2 Historische Betrachtung	11
2.1 Hintergründe der Debatte	11
2.2 Meilensteine der gesellschaftlichen Verantwortung	12
2.3 Die Debatte um gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in Europa	15
2.4 Unternehmensstrategie im Wandel	16
3 Legitimation und Rechtfertigung	19
3.1 Befürworter und Gegner	19
3.2 Gesellschaftliche Veränderungen und Verantwortung	21
3.3 Unternehmerische Legitimierung gesellschaftlicher Verantwortung	23
3.4 Die gesellschaftliche Rolle von Unternehmen: Friedman vs. Freeman	25

4	Wertschöpfung und Geschäftstätigkeit	27
4.1	Wertschöpfung als Basis der Unternehmenstätigkeit	27
4.2	Die Black Box der Wertschöpfung	29
4.3	Vier Kapitalarten	30
4.4	Zusammenfassende Aussagen zum Kern der Debatte	31
5	CSR und Nachhaltigkeit im Kerngeschäft des Unternehmens	35
5.1	Accountability und Berichtswesen	35
5.2	Einbettung in die Unternehmensstrategie	36
5.3	Prozess der Strategieplanung	38
5.4	Neue Strategieansätze	39
6	Zukünftige Entwicklungen der Debatte zur gesellschaftlichen Verantwortung	43
6.1	Einbettung in die Gesellschaft	43
6.2	Anforderungen an Führungskräfte von morgen	44
6.3	Multiple Wertschöpfung als neues Managementmodell	45
6.4	Zusammenfassung und Ausblick	48
	Quellenverzeichnis zu Teil 1	49

Teil 2: Glossar

AA 1000	57
Abschaffung von Kinderarbeit	58
Agenda 21	59
Arbeitsschutz	60
Armutsbekämpfung	62
Audit	64
Blue- und Greenwashing	66
Base of the Pyramid (BoP)	67
Brundtland Kommission (World Commission on Environment and Development)	68

Bürgergesellschaft	70
Business Case	71
Cause Related Marketing	72
Chancengleichheit	73
Change Management	75
Club of Rome	76
Code of Conduct (Verhaltenskodex)	77
Corporate Citizenship	79
Corporate Foundations	81
Corporate Giving	82
Corporate Governance	83
Corporate Social Innovation	85
Corporate Social Responsibility	86
Corporate Volunteering	88
Cradle to Cradle	90
Diversity Management	91
Dokumente der Europäischen Union im Bereich gesellschaftlicher Verantwortung	93
EFQM	94
EMAS	96
Empowerment	98
Engagementbereiche	99
Ethisches Verhalten	101
Fair Trade	102
Finanzindizes	103
Generationengerechtigkeit	105
Gesundheitsmanagement	106
Global Compact	108
Global Governance	110
Global Marshall Plan	112
Global Reporting Initiative (GRI)	113
Global Value Chain	114
Globale Erwärmung	115

Good Governance	116
Human Resource Management	118
Humankapital	119
International Labour Organization	120
Interne und externe Dimension gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen	122
ISO 9000	123
ISO 14000	124
ISO 26000	126
Kernarbeitsnormen	127
Klimawandel	128
Korruptionsbekämpfung	130
Kritik und Legitimität von CSR	132
Label/Gütesiegel	133
Life Cycle Assessment (Ökobilanz)	135
Limits to Growth (Grenzen des Wachstums)	136
Menschenrechte	137
Mikrokredite	139
Mission Statement (Leitbild)	140
Multi-Stakeholder-Forum	141
Nachhaltige Entwicklung	143
Nachhaltigkeit	145
Nichtregierungsorganisationen	147
Non-Profit-Organisationen	149
OECD (Leitsätze)	150
Ökoeffizienz	152
Our Common Future	154
People, Planet, Profit	155
Philanthropie	156
Profitmaximierung	157
Public Private Partnership	158
Rat für nachhaltige Entwicklung	160
Rechenschaftspflicht (Accountability)	161

Recycling	162
Regulierung – ethisch und ordnungspolitisch	163
Reporting	164
Reputation (Image)	166
Risk Assessment	167
Risk Management	169
SA 8000	171
Selbstverpflichtung	172
Service Learning	173
Social Case	175
Social Entrepreneurship	176
Social Return on Investment	177
Socially Responsible Investing	179
Sozialkapital	180
Sozialkompetenz	182
Sponsoring	183
Stakeholder	183
Stakeholder Theorie	185
Stakeholder Value (vs. Shareholder Value)	186
Standards	188
Strategische Allianzen	190
Supply Chain	191
Technikfolgenabschätzung	192
Think Tanks	194
Transparenz	195
Triple Bottom Line	196
Umweltinvestitionen	197
Umweltökonomie	199
Umweltschutz	200
Umweltverträglichkeitsprüfung	202
Unternehmenswerte (Business Values)	203
Wertorientierte Unternehmensführung	204

Wertschöpfung	206
Wettbewerbsfähigkeit	206
Whistleblowing	208
Wirtschafts- und Unternehmensethik	209
World Business Council for SD	212
Zivilgesellschaft	213
Quellenverzeichnis zu Teil 2	215
Anhang: Informationsportale	245
Über die Autoren	249

Teil 1:

**CSR und Nachhaltigkeit in Unternehmen –
Grundlagen und Strategien**

1 Gesellschaftliche Verantwortung von Organisationen

1.1 Begriff der Verantwortung

In der Debatte um gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen wird ein Begriff fast immer verwendet, aber nur selten erklärt: Was bedeutet eigentlich ‚Verantwortung‘? Können Unternehmen, als bedeutsame gesellschaftliche Akteure mit umfassenden Möglichkeiten, aber auch eng beschriebenen Rollen und entsprechenden Grenzen, überhaupt Verantwortung übernehmen?

Grundsätzlich lässt sich der Begriff als dreistellige Relation darstellen und in Verantwortungssubjekt, Verantwortungsobjekt und Verantwortungsinstanz aufspalten (vgl. Abländer/Zimmerli, 1996). *Verantwortungs-subjekte* können Individuen, Gruppen oder Institutionen sein. Eine alleinige Zurechenbarkeit von Entscheidungen auf einzelne Entscheidungsträger lässt das Konstrukt ‚Unternehmen‘ heute aufgrund der Komplexität der Organisationen allerdings nicht mehr zu. Das ‚Was‘ verantwortet werden soll, wird als *Verantwortungsobjekt* bezeichnet. Dabei werden die Handlungen mit allen gewollten und ungewollten Folgen und Nebenwirkungen inkludiert. Als *Verantwortungsinstanz* werden die Institutionen oder Personen bezeichnet, gegenüber denen sich das Verantwortungssubjekt rechtfertigen muss. Diese lassen sich in formelle (Gerichte, Schiedsstellen, etc.) und informelle Institutionen (Gewissen, öffentliche Meinung, etc.) unterteilen. Zu den informellen Institutionen im Sinne der nachhaltigen Entwicklung gehören auch die zukünftigen Generationen.

Zudem kann der Verantwortungsbegriff nach prospektiven und retrospektiven Gesichtspunkten aufgeteilt werden. Während die prospektive Verantwortung – das Verantwortungsgefühl – eher einer auf den ersten Blick individuellen moralisch-ethischen Seite zuzuordnen ist, kann die retrospektive Sicht – nämlich die Haftungsverantwortung für das bereits Geschehene – den Unternehmen voll zugerechnet werden (vgl. Abländer, 2006). Die Einordnung eines Unternehmens als vollwertiges Verantwortungssubjekt wird daher durchaus kontrovers diskutiert. Eine prospektive Verantwortungsübernahme, die moralisches Handeln impliziert, wird

Unternehmen einerseits teilweise abgesprochen. Hier wird der Begriff der Verantwortung ausschließlich an das Individuum gebunden (vgl. Ulrich, 2007). Eine andere Sicht sieht die prospektive Verantwortung nicht als Grundlage der individuellen Moral. Hier ist vielmehr relevant, „ob Organisationen eine Identität ausbilden, die Ihnen neben der Fähigkeit zu intentionalem und folgenorientiertem Handeln auch die moralische (Selbst-) Zurechnung dieses Handelns ermöglicht“ (Ulrich, 2007: 62). Dieses ist durch die Verankerung der Verantwortung in der Unternehmenskultur möglich. Diese moralische Identität eines Unternehmens wird oft auch als *Code of Ethics* bezeichnet (vgl. Wieland, 1999).

Die folgende [Abbildung 1](#) verdeutlicht grafisch die dreistufige Relation der Verantwortung (vgl. Stark et al., 2010).

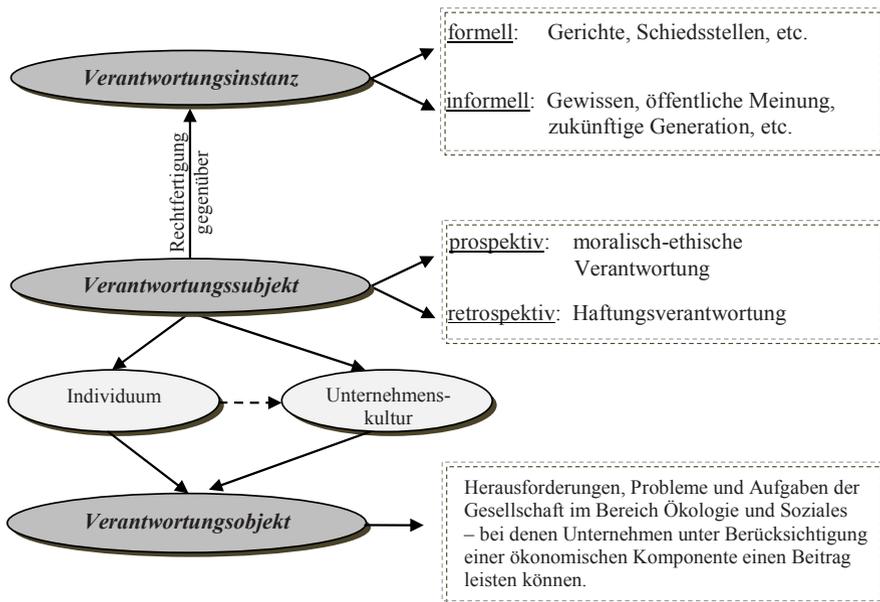


Abb. 1. Dreistufige Relation der Verantwortung (eigene Darstellung)

1.2 Vier Konzepte

Die Debatte um gesellschaftliche Verantwortung durch Unternehmen und die Ausrichtung ihrer Wertschöpfung auf die Säulen Ökologie, Ökonomie und Soziales kann in vier primäre Konzepte unterteilt werden, die im Folgenden genauer voneinander abgegrenzt werden. Neben der Corporate

Social Responsibility (CSR) und der nachhaltigen Entwicklung sind das Corporate Citizenship und die Unternehmens- bzw. Wirtschaftsethik entlang der benannten Säulen gesellschaftlicher Verantwortung ausgerichtet.

Corporate Social Responsibility

Corporate Social Responsibility (gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen) kann als die (meist freiwillige) Integration sozialer und ökologischer Belange innerhalb der Unternehmenstätigkeit bezeichnet werden. Dies meint eine selbstverpflichtende Investition in verantwortliches Handeln entlang der gesamten Wertschöpfungskette und soll im Verantwortungsbereich der eigenen Geschäftstätigkeit über die Einhaltung vorhandener gesetzlicher Regelungen hinausgehen. Da das Attribut ‚social‘ eine Einengung des Blickwinkels impliziert, wird zunehmend die vereinfachte Terminologie ‚Corporate Responsibility‘ verwendet. Dabei umfasst die Übernahme der Verantwortung vier Kernbereiche: Kapital, Mitarbeiter, Gesellschaft und Umwelt (vgl. Habisch et al., 2004). CSR kann in einer internen und einer externen Dimension wahrgenommen werden. Die interne Dimension bezieht sich primär auf die Mitarbeiter. Die Gewinnung und Erhaltung qualifizierter Arbeitskräfte durch ein systematisches Human-Ressource-Management, die Förderung des Arbeitsschutzes und betriebliches Gesundheitsmanagement, die notwendige Anpassung an den Wandel durch sozial verträgliche Umstrukturierungsmaßnahmen gehören zum Mitarbeiterbereich, ebenso wie ein umweltbewusstes und ein sozial verantwortliches Handeln in allen Hierarchieebenen.

Bei der externen Dimension geht es um die Verantwortungsübernahme hinsichtlich der lokalen Gemeinschaft sowie weiteren Stakeholdern (lokalen, regionalen oder auch überregionalen Interessens- oder Anspruchsgruppen). Dazu zählen insbesondere Geschäftspartner, Zulieferer, Kunden, Behörden und Nichtregierungsorganisationen (vgl. Europäische Kommission, 2001). Wichtige Aufgabenbereiche in dieser Hinsicht sind die Einhaltung und aktive Unterstützung der Menschenrechte, der Unterstützung des Umweltschutzes, aber auch der Interessen der Stakeholder nach Gesundheit, Unversehrtheit, gemeinsamer Entwicklung und sozialer Gemeinschaft.

Corporate Citizenship

Unter Corporate Citizenship (bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen) fallen Aktivitäten, bei denen Unternehmen in das gesellschaftliche Umfeld investieren (z. B. durch Freiwilligenarbeit, Spenden) und somit

gestaltende (und teilweise auch ordnungspolitische) Mitverantwortung übernehmen. Dabei unterstützen Unternehmen den Aufbau von sozialem Kapital in Form von Projekten oder sozial, ökologisch oder soziokulturell orientierten Einrichtungen, und versuchen, durch bereichsübergreifende Zusammenarbeit gesellschaftliche Missstände und Probleme zu beheben (vgl. Habisch, 2003). Die Mitgestaltung des gesellschaftlichen Umfelds ergibt sich aus den zumeist regionalen Projekten, die in Verbindung mit staatlichen Institutionen oder Nicht-Regierungs-Organisationen (NGOs) durchgeführt werden.

Neben dem Recht, eigene unternehmerische Interessen zu verfolgen und damit auch auf die Gesellschaft einzuwirken (Produktgestaltung, Preispolitik) werden Unternehmen auch Pflichten im Sinne einer ordnungspolitischen Mitverantwortung für die Gesellschaft auferlegt. Diese gesellschaftlichen Pflichten werden in vielen Fällen durch die Bereitstellung von Gütern und Dienstleistungen und durch die Übernahme von Verantwortung für das Gemeinwesen erfüllt (vgl. Pommerening, 2005). In diesem Zusammenhang wird oftmals die Erarbeitung eines neuen Gesellschaftsvertrags gefordert, der eine Neu- und Umverteilung der Rechte und Pflichten von Bürgern, Staat, Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen zum Gegenstand hat.

In Abgrenzung zu Corporate Social Responsibility, die sich auf die Verantwortungswahrnehmung innerhalb des Kerngeschäfts bezieht, werden unter Corporate Citizenship Aktivitäten außerhalb des Kerngeschäfts eines Unternehmens gefasst. Das Engagement kann in vielen gesellschaftlichen Bereichen ausgeführt werden, zu denen u. a. Gesundheit, Bildung, Jugend, Umwelt, und Kultur gehören. Zu Corporate Citizenship zählen Instrumente wie z. B. Corporate Giving, Corporate Volunteering und Corporate Foundations. Corporate Giving beinhaltet in erster Linie die freiwillige Zuwendung von Geld oder Gütern ohne Gegenleistung (Spenden) und Zuwendungen mit Leistungsaustausch zwischen Sponsor und Empfänger (Sponsoring). Corporate Volunteering kann temporär begrenzte (sogenannte ‚Days of Service‘) oder langfristige Mitarbeiterabstellungen an gemeinnützige Organisationen (Secondments) beinhalten. Die Bildung von runden Tischen (Community Roundtables) dient hier oft zur gemeinschaftlichen lokalen Planung von Aktivitäten. Die Gründung unternehmenseigener Stiftungen wird als Corporate Foundation bezeichnet. Weitere Instrumente sind: die durch Unternehmen um einen bestimmten Betrag ergänzte Mitarbeiterspende (Employee Matched Giving), die mit einem ethischen Zweck gekoppelte Produktwerbung (Cause Related Marketing) und die Zusammenarbeit von Privatwirtschaft und öffentlicher Hand (Public Private Part-

nership). Auch der Einsatz von Kontakten (Social Lobbying) und die Auftragsvergabe an soziale Organisationen (Social Commissioning) können den Corporate Citizenship-Instrumenten zugerechnet werden.

Nachhaltige Entwicklung

Die Quelle des Konzeptes der nachhaltigen Entwicklung liegt ursprünglich in dem von *Hans Carl von Carlowitz* verfassten Werk ‚Sylvicultura oeconomica, oder hauswirthliche Nachricht und Naturmäßige Anweisung zur wilden Baum-Zucht‘ über die Forstwirtschaft aus dem Jahre 1713. Im Zuge der neuzeitlichen Ökologiebewegung wandelte sich der Begriff ‚Nachhaltigkeit‘ Ende des 20. Jahrhunderts von der ressourcenökonomischen Interpretation zu einem umwelt- und gesellschaftspolitischen Leitkonzept. Der von der World Commission on Environment and Development (Brundtland-Kommission) 1987 herausgegebene Report ‚Our Common Future‘ kann als Meilenstein der ökologischen Nachhaltigkeitsdebatte angesehen werden. Erstmals wird nachhaltige Entwicklung zum Leitbild erhoben und definiert: *Sustainable Development* ist eine gesellschaftliche Entwicklung, „which implies meeting the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs“ (United Nations, 1987: 1). Nachhaltige Entwicklung bezeichnet dabei den Prozess der gesellschaftlichen Veränderung, Nachhaltigkeit den finalen Zustand dieses Prozesses (vgl. Grunwald/Kopfmüller, 2006). Verfestigt wurde dieses Konzept 1992 in der Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro, bei der Nachhaltigkeit als Grundprinzip in der Rio-Deklaration und der Agenda 21 verankert wurde. Der Nachhaltigkeitsbegriff wurde 1995 mit der Anerkennung des 3-Säulen-Modells (Triple Bottom Line) durch die Enquete-Kommission ‚Schutz des Menschen und der Umwelt‘ auch in Deutschland weiterentwickelt (vgl. Deutscher Bundestag, 2004). Sowohl Ökonomie, Ökologie und Soziales stehen hier gleichberechtigt nebeneinander; eine erfolgreiche nachhaltige Entwicklung ist nur im Einklang aller Dimensionen möglich. Dies stellt eine Abkehr vom bisherigen Denken dar, nach dem Unternehmen ausschließlich nach wirtschaftlichen Kriterien beurteilt werden (vgl. Hardtke/Prehn, 2001).

Wirtschafts- und Unternehmensethik

Der Begriff Ethik wird abgeleitet aus dem altgriechischen ‚ēthos‘, was übersetzt Sitte, Gewohnheit oder Brauch bedeutet. Im zeitgenössischen Sprachgebrauch versteht man darunter eine Form des sittlichen Handelns.

Unternehmens- und Wirtschaftsethik sind dem Bereich der angewandten Ethik zuzuordnen. Die Unterscheidung zwischen Unternehmens- und Wirtschaftsethik wird in Deutschland aufgrund der unterschiedlichen Adressaten vollzogen, muss jedoch größtenteils als fließend angesehen werden. Während die Wirtschaftsethik moralische Erwartungen an alle Akteure des Wirtschaftssystems adressiert, liegt der Fokus der Unternehmensethik in erster Linie auf den Unternehmensführern und Entscheidern in Organisationen (vgl. Homann/Blome-Drees, 1992).

Die Wirtschaftsethik als Überbau der Unternehmensethik gibt eine Orientierungshilfe zur Rechtfertigung und Notwendigkeit ethischer Normen innerhalb des Wirtschaftssystems und der Beschäftigung mit den Folgen wirtschaftlichen Handelns auf Gesellschaft und Umwelt. Dabei gibt die Wirtschaftsethik keine direkten Handlungsempfehlungen, sondern bietet Möglichkeiten der Reflexion und der Analyse moralisch normativer Debatten. Insbesondere die Themengebiete Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung dienen dabei als Gegenstände der Betrachtung.

Die Unternehmensethik hingegen ist der eher praxisorientierte Teilbereich der Wirtschaftsethik. Sie betrachtet das Unternehmen sowohl aus einem externen, gesellschaftlichen Blickwinkel, als aus einer internen, organisationsbezogenen Sichtweise. Extern gilt es, die Beziehungen des Unternehmens zum Gemeinwesen, zur Umwelt, zu anderen Institutionen u. ä. zu hinterfragen und zu klären. Die interne Perspektive beleuchtet die unterschiedlichen Vorgehensweisen im Unternehmen. So gehören u. a. Fragen der Unternehmensführung, der Mitbestimmung von Mitarbeitern, sowie Wertvorstellungen im Unternehmen zum Betrachtungsgegenstand. Vereinbarte Vorgehensweisen („So handeln wir bei...“) werden zumeist in Leitbildern explizit verankert und sind implizit in der Unternehmenskultur zu erkennen.

1.3 Einordnung der Begriffe in die Debatte

Dieser Abschnitt dient der Zusammenfassung der beschriebenen Einzelkonzepte gesellschaftlicher Verantwortung und soll die Verknüpfungen untereinander darstellen.

Nachhaltigkeit dient als Leitbild eines unternehmerischen und letztlich gesellschaftlichen Veränderungsprozesses, der auf dem Konzept der *Triple Bottom Line* basiert. Dabei werden der ursprünglich dominanten Ausrichtung von Unternehmen auf ökonomische Gewinnerzielung zwei weitere Säulen unternehmerischen Handelns hinzugefügt: Unternehmen sollen

neben der finanziellen auch nach der ökologischen und sozialen Performance beurteilt werden (vgl. Savitz/Weber, 2006).

Im Rahmen des Leitkonzeptes der Nachhaltigkeit können die weiteren Konzepte eingeordnet werden. Bei der Einordnung sind zwei Dimensionen zu betrachten. Die beiden Dimensionen können unterteilt werden in ‚Absicht des Engagements‘ und ‚Fokus des Engagements‘.

Hinsichtlich der Absicht eines Engagements können die Konzepte gesellschaftliche und soziale und ökologische Verantwortung und ethisches Handeln unter (a) strategischen und (b) philanthropischen und gesellschaftspolitischen Absichten klassifiziert werden. Der Bereich Strategie ist dabei eher einer gewinn- oder erfolgsorientierten und einer wirtschaftlich-ökonomischen Ausrichtung zuzuordnen. Soziales und ökologisches Engage-

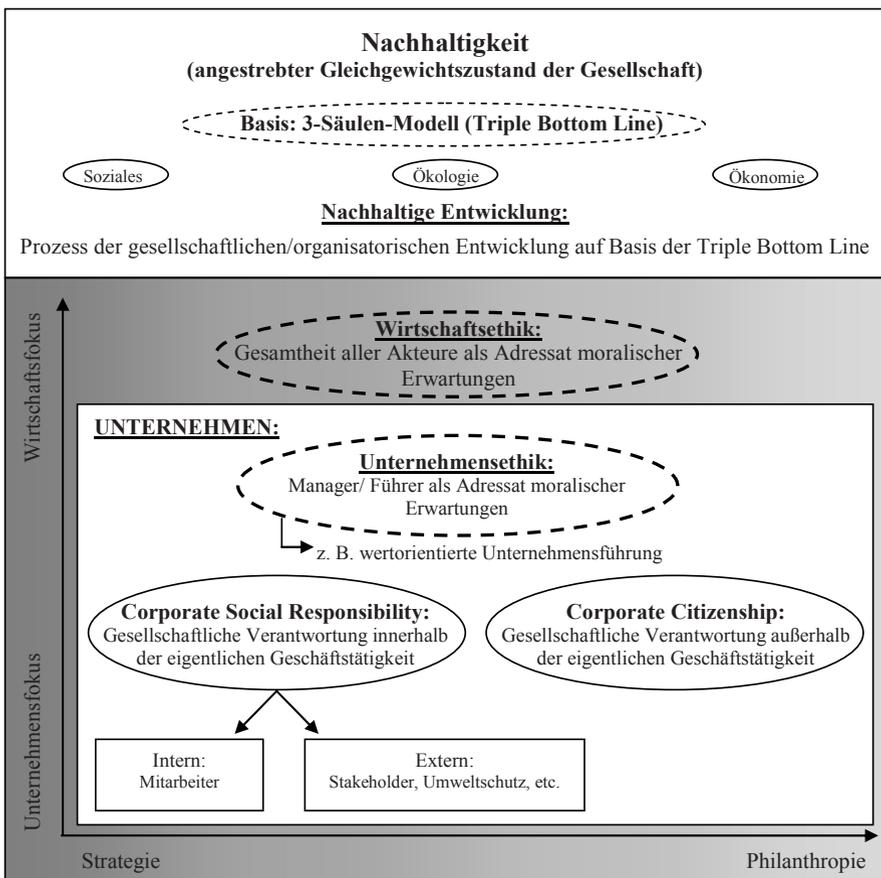


Abb. 2. Leitbild der gesellschaftlichen Verantwortung (eigene Darstellung)

ment wird somit strategisch eingesetzt, um Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen zu generieren. Zur Philanthropie zählen gemeinwohlorientierte Handlungen und Aktivitäten, die nicht direkt dem Kerngeschäft zuzuordnen sind und damit Wettbewerbsvorteile allenfalls sehr indirekt erzielen und eher einer moralischen Haltung von Eigentümern, Führungskräften oder Belegschaft entspringen.

Die zweite Dimension bestimmt den Fokus der Aktivitäten. Dabei ist zu unterscheiden zwischen einem Unternehmens- und einem Wirtschaftsfokus; also die Differenzierung zwischen mikropolitischen und makropolitischen Orientierung. [Abbildung 2](#) ordnet die einzelnen Konzepte entsprechend der oben vorgenommenen Dimensionalisierung ein.

Betrachten wir den Fokus des Engagements, richten sich in der Unternehmensethik die moralischen Erwartungen und Forderungen an die Unternehmen; in der Wirtschaftsethik an die Gesamtheit aller wirtschaftlichen Akteure. Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship sind dem Unternehmensfokus zuzuordnen. Die Absicht des Engagements ist bei Corporate Social Responsibility eine strategische Orientierung, da Aktivitäten innerhalb der Wertschöpfungskette betrachtet werden. Corporate Citizenship ist stärker dem philanthropischen oder gesellschaftspolitischen Bereich zuzuordnen. Diese Unterscheidung ist bei der Unternehmens- und Wirtschaftsethik nicht klar abgrenzbar, generell finden sich beide Perspektiven wieder.

2 Historische Betrachtung

2.1 Hintergründe der Debatte

Bevor das Konzept der gesellschaftlichen Verantwortung in Zusammenhang mit Organisationen ausgearbeitet wird, müssen einleitend einige Worte über die Etymologie von Verantwortung ausgeführt werden.

Das Konzept der Verantwortung oder die Verantwortungsethik geht auf Max Weber zurück. Demnach muss jedes Individuum für voraussehbare Folgen seiner Handlungen Rechenschaft ablegen (vgl. Weber, 1992). Verantwortung bezieht sich auf die Beziehungen zwischen Menschen, Gesellschaft und Organisationen und muss im Kontext der sozialen Situation reflektiert werden, die diese hervorbringt. Für Unternehmen bedeutet das, den Vorgang des wirtschaftlichen Handelns zu reflektieren, der sich auf die Erwartungen der Öffentlichkeit bezieht. Dies impliziert, dass die Produkte und Dienstleistungen, sowie der zu ihrer Erstellung benötigte Prozess, dafür verwendet werden, das *gesamte* sozioökonomische Wohl zu verbessern. Gesellschaftliche Verantwortung meint somit die Bereitschaft, Ressourcen für den allgemeinen gesellschaftlichen Nutzen einzusetzen und nicht die Interessen eines engen Kreises von Privatpersonen und Unternehmen zu präferieren (vgl. Frederick, 1960).

Die Bedeutung gesellschaftlicher Verantwortung kann auch anhand interner und externer organisatorischer Herausforderungen erklärt werden. Zu den internen Herausforderungen einer Organisation gehört die Wahrung und Förderung der Rechte und Interessen von Aktionären und Mitarbeitern. Externe Herausforderungen sind z. B. in den ökologischen Auswirkungen eines Produktes oder einer Dienstleistung, in der Schaffung gesellschaftlich sozialer Werte und in der Förderung und Verbreitung von bürgerschaftlichen Unternehmensengagements zu sehen (vgl. Klein, 1967).

Ursprünge und Paten

Ursprünglich liegen die Wurzeln gesellschaftlicher Verantwortung im philanthropischen Engagement einzelner Unternehmerpersönlichkeiten, die die gesellschaftliche Verantwortung aufgrund persönlicher moralischer Über-

zeugungen Ende des 19. und Anfang des 20. Jahrhunderts unterstützten. Um 1950 keimte der Gedanke des ethisch-religiös motivierten ‚Giving back to the Community‘ auf. 1953 wurde das Buch „Social Responsibilities of the Businessman“ von Howard Bowen veröffentlicht. Diese Publikation wird für den ersten Versuch gehalten, die Beziehung zwischen Unternehmen und der Gesellschaft auf konzeptioneller Basis zu beschreiben (Carroll, 1979; Lee, 2008). Das Buch war als Untersuchung des Wirtschaftslebens und Verbindung mit geistig-moralischen Werten gedacht. Damit präsentierte Bowen (1953) als Erster eine systematische Darstellung von CSR, die zu diesem Zeitpunkt noch nicht dem Etikett Corporate Social Responsibility zuzuordnen war. Bowen glaubte fest daran, dass zum Geschäftsleben eine gewisse gesellschaftliche Verantwortung gehört, die jedoch hinsichtlich ihrer Inhalte und Prozessabläufe noch genauer bestimmt werden musste. Die Befürworter Bowens stimmten mit der amerikanischen Gesetzgebung und dem Appell an die Verbraucher überein, ihre Eigentumsrechte zu schützen, so dass diese ursprüngliche Darstellung von der Idee von Corporate Social Responsibility in den USA viel Aufmerksamkeit erhielt.

Der ökonomische Nutzen von CSR wurde dagegen erst in den 70er Jahren des 20. Jahrhunderts herausgestellt. Auslöser für die Betrachtung des Unternehmens als *Corporate Citizen* (das Unternehmen als Bürger), der neben gesellschaftlichen Rechten auch Pflichten hat, sind die Überlegungen zahlreicher Unternehmen während der amerikanischen Wirtschaftskrise der 80er, wie sie ihre und die gesellschaftliche Situation verbessern könnten. Zur historischen Einordnung bietet Kapitel 2.2 eine ausführliche Darstellung der Meilensteine der bisherigen Entwicklung, gefolgt von einer Darstellung der Debatte in Europa in Kapitel 2.3.

2.2 Meilensteine der gesellschaftlichen Verantwortung

Die Entwicklung der CSR- und Nachhaltigkeitsdebatte ist durch einige vornehmlich politisch gesetzte, globale, europäische und nationale Meilensteine geprägt. Die Wichtigsten sollen im Folgenden kurz dargestellt werden:

1972

konzentrierten sich die Teilnehmer der ‚United Nations Conference on the Human Environment‘ in Stockholm auf die Frage einer ökologischen Politik weltweit. Dies kann als Start einer internationalen Umweltpolitik gesehen werden.

1976

verabschiedeten die OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development)-Mitgliedstaaten die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen. Diese beinhalten umfangreiche Prinzipien und Verhaltensvorschriften für globales unternehmerisches Handeln.

1977

veröffentlichte das ‚International Labour Office‘ (ILO) die erste Erklärung über grundlegende Rechte von Arbeitenden. Aufbauend auf der Stockholmer Konferenz von 1972 wurden einige Abkommen und Verträge bezüglich Umwelt und Menschenrechtsfragen geschlossen.

1980

wurde der Brandt-Bericht (Nord-Süd-Bericht) der Vereinten Nationen vorgelegt, der die Gefahren der globalen Industrialisierung insbesondere für Entwicklungsländer darlegte.

1983

wurde von der UN-Vollversammlung die Weltkommission für Umwelt und Entwicklung (‚World Commission on Environment and Development‘) eingerichtet, die

1987

unter dem Vorsitz von *Gro Harlem Brundtland* den Bericht ‚Our Common Future (Brundtland-Bericht) veröffentlichte. Dieser beinhaltete erstmals das (heute noch weitgehend gültige) Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung.

1992

fand in Rio de Janeiro die ‚United Nations Conference on Ecology and Development‘ (UNCED) statt. Die sog. Rio-Konferenz stellte die Weichen für eine nachhaltige Entwicklung und verabschiedete die Rio-Deklaration, Agenda 21, Klimaschutzkonvention, Walddeklaration und Artenschutzkonvention. Im selben Jahr wurde die ‚Commission on Sustainable Development‘ (Kommission für Nachhaltige Entwicklung) gegründet, die die Fortschritte der Rio-Ziele verfolgen sollte.