

Karen Bogdanski

Unternehmens- verantwortung im institutionellen Umfeld

**Ein deutsch-niederländischer
Vergleich von Konzepten
und praktischer Umsetzung**

WAXMANN

NIEDERLANDE-STUDIEN

Zivilgesellschaftliche Verständigungsprozesse

[16]

Zivilgesellschaftliche Verständigungsprozesse vom 19. Jahrhundert bis zur Gegenwart

Deutschland und die Niederlande im Vergleich

herausgegeben von

Christiane Frantz, Lut Missinne,
Lisa Terfrüchte, Friso Wielenga,
Markus Wilp und Annette Zimmer

Band 16

Karen Bogdanski

Unternehmensverantwortung im institutionellen Umfeld

Ein deutsch-niederländischer Vergleich
von Konzepten und praktischer Umsetzung



Waxmann 2016
Münster • New York

D6

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

**Zivilgesellschaftliche Verständigungsprozesse vom
19. Jahrhundert bis zur Gegenwart – Deutschland und
die Niederlande im Vergleich, Band 16**

ISSN 1868-3002

Print-ISBN 978-3-8309-3426-4

E-Book-ISBN 978-3-8309-8426-9

© Waxmann Verlag GmbH, Münster 2016
Steinfurter Straße 555, 48159 Münster

www.waxmann.com
info@waxmann.com

Umschlaggestaltung: Pleßmann Design, Ascheberg

Satz: Sven Solterbeck, Münster

Druck: CPI books GmbH, Leck

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier,
säurefrei gemäß ISO 9706



Printed in Germany

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, verboten.
Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des
Verlages in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung
elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Danksagung

Dieses Buch ist auf der Grundlage meiner Dissertation entstanden, die 2015 an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster angenommen wurde. Begonnen habe ich meine Promotion am Graduiertenkolleg „Zivilgesellschaftliche Verständigungsprozesse vom 19. Jahrhundert bis zur Gegenwart – Deutschland und die Niederlande im Vergleich“ der Deutschen Forschungsgemeinschaft. Für die Unterstützung der an diesem Kolleg Beteiligten möchte ich mich herzlich bedanken. Mein Dank gilt besonders Prof. Dr. Klaus Schubert für die Betreuung der Arbeit und die fachliche Unterstützung sowie Jun.-Prof. Dr. Carsten Mause für die Erstellung des Zweitgutachtens. Außerdem danke ich den Experten, die ich für meine Forschungsarbeit interviewen konnte und die mir Einblicke in ihre Arbeit gewährten.

Darüber hinaus haben mich viele Menschen während der Promotion begleitet. Einigen von ihnen möchte ich an dieser Stelle namentlich danken: Nicole Pilz und Janina Obermeyer für eine wunderbare Bürogemeinschaft; Tobias Würtenberger, Sabrina Feliu und Vera Morisse für die tatkräftige Hilfe in der Schlussphase; Dr. Inga Nuhn-Cramer für anregende thematische Diskussionen und meiner Schwester Martina Bogdanski sowie meinen Eltern Marie-Luise Stöcker und Herbert Bogdanski für die vielfältige Unterstützung während meines gesamten Studiums. Schließlich danke ich meinem Neffen Béla Bogdanski: zum einen für willkommene gelegentliche Ablenkung und zum anderen für die Demonstration, dass kaum etwas einen besseren Fortschritt bewirkt als Neugier und kritisches Fragen.

Inhalt

1	Einleitung	9
1.1	Problemdarstellung	10
1.2	Fragestellung	13
1.3	Stand der Forschung	15
1.4	Aufbau der Arbeit	17
2	CSR: Konzepte und Instrumente	19
2.1	Corporate Social Responsibility	19
2.1.1	Definitionen	19
2.1.2	Grundlegende Konzepte	22
2.1.3	Entwicklung	24
2.1.4	Wirtschaft und Zivilgesellschaft	26
2.2	Instrumente auf internationaler Ebene	27
2.2.1	OECD	28
2.2.2	UN	30
2.2.3	EU	35
3	Untersuchungsaufbau und theoretische Grundlage	37
3.1	Forschungsdesign	37
3.1.1	Ländervergleich	37
3.1.2	Fallauswahl	39
3.1.2.1	Unternehmen	42
3.1.2.2	Institutionen	46
3.1.3	Methode	51
3.2	Theoretische Grundlage: Neo-Institutionalismus	53
3.2.1	Grundlegende Annahmen	53
3.2.2	Der soziologische Neo-Institutionalismus	54
3.2.3	Legitimität und organisationale Felder als Kernelemente	55
3.2.4	Neo-Institutionalismus und CSR	57
4	CSR in den Niederlanden	59
4.1	Definitionen und Ansätze	59
4.1.1	Unternehmen	59
4.1.2	Institutionen	61
4.2	Implementierung von CSR bei Unternehmen	70
4.2.1	Einbindung in die Unternehmensstrategie	70
4.2.2	Themen und Programme	78
4.2.3	Stakeholder-Dialog	93
4.2.4	Corporate Citizenship	96
4.3	Bewertungen und Einordnungen durch Institutionen	99
4.3.1	Internationale Instrumente	99
4.3.2	Nationale Situation und Entwicklung	104
4.3.3	Regulierung und Transparenz	110

5	CSR in Deutschland	115
5.1	Definitionen und Ansätze	115
5.1.1	Unternehmen	115
5.1.2	Institutionen	119
5.2	Implementierung von CSR bei Unternehmen	127
5.2.1	Einbindung in die Unternehmensstrategie	127
5.2.2	Themen und Programme	132
5.2.3	Stakeholder-Dialog	143
5.2.4	Corporate Citizenship	147
5.3	Bewertungen und Einordnungen durch Institutionen	155
5.3.1	Internationale Instrumente	155
5.3.2	Nationale Situation und Entwicklung	157
5.3.3	Regulierung und Transparenz	161
6	Zentrale Themen von CSR und Wirkungszusammenhänge im Vergleich	164
6.1	Unternehmen	164
6.1.1	Grundlegendes	164
6.1.2	Ergebnis und Schlussfolgerungen: Grundlegendes	167
6.1.3	CSR als Managementinstrument	168
6.1.4	Ergebnis und Schlussfolgerungen: CSR als Managementinstrument	176
6.1.5	Interne Organisation	179
6.1.6	Ergebnis und Schlussfolgerungen: Interne Organisation	183
6.1.7	Unternehmen und ihr Umfeld	186
6.1.8	Ergebnis und Schlussfolgerungen: Unternehmen und ihr Umfeld	189
6.2	Institutionen	190
6.2.1	Unternehmensinterne Aspekte	190
6.2.2	Ergebnis und Schlussfolgerungen: Unternehmensinterne Aspekte	195
6.2.3	Unternehmensexterne Aspekte	195
6.2.4	Ergebnis und Schlussfolgerungen: Unternehmensexterne Aspekte	202
6.3	Wirkungsweise institutioneller Einflüsse	203
7	Fazit	208
7.1	CSR, Unternehmen und ihr Umfeld	208
7.2	Ausblick für die Forschung	214
7.3	Erkenntnisse für die Praxis	216
8	Anhang	221
8.1	Literatur- und Quellenverzeichnis	221
8.2	Interviewverzeichnis	235
8.3	Abkürzungsverzeichnis	236
8.4	Tabellenverzeichnis	237
8.5	Abbildungsverzeichnis	237

1 Einleitung

Unternehmen müssen Verantwortung übernehmen – nicht erst seit Beginn der Finanzkrise wird dieses Statement immer häufiger bemüht. Es bezieht sich vor allem auf die Geschäftstätigkeit von Unternehmen, geht aber auch darüber hinaus. In gesellschaftlichen Aushandlungsprozessen, die bereits seit Jahrzehnten anhalten, geht es darum, welche Rolle Unternehmen, neben der als primäre Wirtschaftssubjekte, innehaben und wie sie sich für die Gesellschaft engagieren können. Zum einen hängt diese mit der Auffassung von Unternehmen selbst zusammen ob, inwieweit und für was sie sich verantwortlich fühlen. Zum anderen wird dies aber maßgeblich vom Umfeld und seinen Erwartungen bestimmt.

Das Engagement von Unternehmen für die Gesellschaft hat in vielen westlichen Staaten eine lange Tradition, es lassen sich dabei allerdings nationalspezifische Unterschiede erkennen. Seit etwa den 1990er Jahren erhält das Konzept *Corporate Social Responsibility* (CSR) in Europa Einzug in diese Diskussion. Es wurde in den 1950er Jahren in den USA begründet und seitdem kontinuierlich weiterentwickelt (Crane et al. 2008c: 55 f.). CSR ist ein Konzept, bei dem Unternehmen eine Verantwortung zugeschrieben wird, die über die rechtlichen und ökonomischen Verpflichtungen hinausgeht und welches auf Freiwilligkeit basiert. Obwohl die Bezeichnung CSR auf eine Beschränkung auf soziale Aspekte schließen lässt, umfasst es auch ökologische Belange (Crane/Matten 2008a). Anwendungsgebiete sind sowohl die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens, also die soziale und ökologische Verträglichkeit von Produktion und Produkt, aber auch darüber hinaus ein Engagement des Unternehmens für die Gesellschaft, in der es agiert. Das besondere Merkmal von CSR, vor allem im Gegensatz zur Philanthropie, ist die Anbindung des Engagements an die Unternehmensstrategie und die Einbeziehung der Öffentlichkeit in diese Aktivitäten, wie sie im Fall der Niederlande, und mit etwas zeitlichem Verzug Deutschlands, seit den 1990er Jahren erfolgt (Cramer 2005; Habisch/Wegner 2005).

Neben CSR bestehen noch weitere Begriffe wie *Corporate Responsibility*, der den sozialen Aspekt gegenüber dem ökologischen stärker betont, oder *Corporate Citizenship*, der sich auf das Engagement eines Unternehmens außerhalb seiner Geschäftstätigkeit bezieht. Sowohl in Deutschland als auch in den Niederlanden werden außerdem die Begriffe *Nachhaltigkeit* oder im Niederländischen *Duurzaamheid* verwendet, was die Langfristigkeit des Konzeptes betonen soll.¹ Weniger häufig wird *Verantwortung* bzw. *Verantwoordelijkheid* genutzt. Sowohl von niederländischen Unternehmen als auch öffentlichen Institutionen wird am häufigsten das Schlagwort *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen* (MVO) verwendet, was in den meisten

1 Der Begriff Nachhaltigkeit geht zurück auf den Brundlandt-Bericht der UN von 1987. In diesem wird Nachhaltige Entwicklung definiert als: „development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs“ (United Nations 1987).

Fällen mit CSR gleichzusetzen ist.² In dieser Dissertation wird der Begriff *Corporate Social Responsibility* benutzt.³

1.1 Problemdarstellung

Obwohl Unternehmen als Akteure des Marktes agieren, sind sie dennoch über vielfältige Verknüpfungen in die Gesellschaft eingebunden. Ihr wirtschaftliches Handeln wird geregelt durch Gesetze und Regulierungen von Seiten des Staates, ihre Geschäftstätigkeit, also das Anbieten von Produkten und Dienstleistungen, wird maßgeblich gesteuert durch die entsprechende Nachfrage aus der Gesellschaft. Über diese diversen Verbindungslinien hinaus beleuchtet CSR die Unternehmens-Gesellschafts-Beziehung im Hinblick auf den Aspekt der Verantwortung. Obwohl es in Deutschland und den Niederlanden bereits seit Jahrzehnten eine philanthropische Tradition gibt, ist die maßgebliche Neuerung beim CSR-Konzept eine größere Transparenz dieser Tätigkeiten für die Öffentlichkeit. Am deutlichsten schlägt sich dies nieder in einer Vielzahl von CSR-Berichterstattungen vor allem großer Unternehmen und der Bekanntmachung von CSR-Aktivitäten auf den Homepages oder über andere Kanäle. Begründet wird dies auf der einen Seite mit dem Interesse der Unternehmen sich am Markt zu positionieren und von Wettbewerbern abzugrenzen und auf der anderen Seite mit einer erhöhten Forderung nach Transparenz durch die Gesellschaft.

Die Einbindung der Öffentlichkeit in die CSR-Aktivitäten – ob dies in zufriedenstellendem Maß passiert oder nicht sei dahingestellt – steht in einem besonderen Zusammenhang zu derjenigen Gesellschaft, in der ein Unternehmen agiert. Es ist deshalb von besonderem Interesse zu analysieren, über welche Merkmale die jeweilige Gesellschaft verfügt und wie Unternehmen hierauf reagieren. Hier setzt dieses Dissertationsprojekt an: Zum einen beleuchtet es durch den Vergleich von CSR-Aktivitäten von deutschen und niederländischen Unternehmen die Analyse von möglicherweise nationalspezifischen CSR-Ansätzen. Zum anderen stehen aber auch die Positionierungen von Institutionen, die für das CSR-Konzept von Unternehmen von Bedeutung sein können, im Blickfeld des Forschungsprojektes.

Entwicklungen wie die Globalisierung haben Auswirkungen auf die Bedingungen unter denen Unternehmen operieren. Vor allem große Konzerne sehen sich mit solchen Prozessen auf dem Weltmarkt konfrontiert. Für sie eröffnen sich dadurch mehr Möglichkeiten, beispielsweise bzgl. der Produktion, sie müssen allerdings auch mit Herausforderungen umgehen. Hierzu gehören zum Beispiel die schwie-

2 Hiervon abzugrenzen ist *Maatschappelijk Bedrokken Ondernemen*. Unter dieser Kategorie werden solche Unternehmen gefasst, dessen Gründungszweck bereits auf die Beförderung des Gemeinwohls abzielt.

3 CSR wird deshalb verwendet, da dieser Begriff die meiste Verwendung findet, für die Vergleichsanlage durch seine internationale Verwendung am besten geeignet ist und außerdem einen offenen Ansatz für möglichst viele Aspekte von gesellschaftlichem Engagement von Unternehmen darstellt.

rig zu kontrollierenden Zulieferketten, aus denen sich Gefahren für die Reputation eines Unternehmens ergeben können. Prominentes Beispiel ist hier der Sportartikelhersteller *Nike*, der aufgrund seiner Produktionsbedingungen massiv durch Non-Governmental-Organisations (NGOs) angegriffen wurde.

Welche Auswirkungen ein unzureichende Einbindung der Gesellschaft haben kann, musste der Ölkonzern *Shell* im Jahr 1995 erfahren. Die geplante Versenkung des Öltanks *Brent Spar* in der Nordsee wäre rechtmäßig gewesen. Doch die Besetzung des *Brent Spar* durch *Greenpeace*-Aktivisten und die Reaktion von *Shell* gilt als ein Paradebeispiel von schlechtem Stakeholder-Management und dem mangelnden Einbezug der öffentlichen Debatte in strategische Entscheidungen seitens des Ölkonzerns. *Shell* erlitt, vor allem in Deutschland, einen massiven Image-Schaden. Dieses Ereignis kann als Meilenstein in der Debatte um die Verantwortung von Unternehmen für die Umwelt angesehen werden (Gunkel 2010).

Auch die Öffnung der nationalen Märkte durch die Europäisierung hat Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit von Unternehmen, indem es das wirtschaftliche Handlungsfeld für Unternehmen in vielerlei Hinsicht vergrößert und die Forderung nach neuen Regulierungen auf den Plan ruft. Die Frage ist, was gesetzlich geregelt werden sollte – und damit nicht zur freiwilligen Verantwortungsübernahme von Unternehmen gezählt werden kann – und was CSR sein sollte und von Unternehmen freiwillig übernommen werden sollte. Während auf nationaler Ebene durch die Möglichkeit der Gesetzgebung verpflichtende Regelungen durchgesetzt werden können, steht dieser Mechanismus im internationalen Raum nur eingeschränkt zur Verfügung. Durch die Intensivierung von Wirtschaftsbeziehungen auf internationaler Ebene wird das Ungleichgewicht von Gesetzen zum Schutz von Mensch und Umwelt auf der einen Seite und die Macht global agierender Konzerne auf der anderen Seite immer deutlicher. Internationale Organisationen versuchen mit Instrumenten zu CSR dieses *Global Governance Gap* zu schließen.

Im Fall von *Brent Spar* hatte *Greenpeace* eine maßgebliche Rolle bei der Eskalierung inne. Und auch andere NGOs erhalten in der Diskussion um CSR ein immer größeres Gewicht. Sie agieren als Opposition, vor allem zu großen Unternehmen, prangern das Verhalten öffentlich an und decken Missstände auf. Sie tragen dazu bei, dass immer mehr Menschen sich kritisch damit auseinandersetzen, was sie konsumieren und unter welchen Bedingungen gekaufte Produkte hergestellt wurden. Eine zunehmende Nachfrage nach Produkten, die durch *Fairtrade* oder die zahlreichen Initiativen für ökologischen Landbau zertifiziert sind, unterstreicht diesen Trend.

Das CSR-Konzept kam aus den USA nach Europa und fand in Europa zunächst in Großbritannien und den Niederlanden Anwendung. Die Adaption des CSR-Konzeptes in Großbritannien lässt sich noch aufgrund eines vergleichbaren Wirtschaftssystems nachvollziehen (Habisch 2003: 46 f.). Nach dem Ansatz *Varieties of Capitalism* (VoC) nach Hall und Soskice (2001b) sind sowohl die USA als auch Großbritannien als liberale Marktwirtschaften einzuordnen. Die Niederlande gehören hingegen zu den koordinierten Marktwirtschaften.⁴ Obwohl diese beiden

4 In ihrer Forschungsarbeit zum Wandel von koordinierten Marktwirtschaften diagnostizieren Panuescu und Schneider allerdings eine Transformation der Niederlande in den

Kategorien lediglich als Endpole eines Kontinuums angesehen werden können zwischen denen sich die Marktwirtschaften von Ländern anordnen lassen, bieten sie die bedeutende Grundlage für viele weitergehende Kategorisierungen in der Forschung. Deutschland wird im VoC-Ansatz stets als Paradebeispiel für eine koordinierte Marktwirtschaft angesehen und bietet mit dem Modell des Rheinischen Kapitalismus noch eine besondere Form der koordinierten Marktwirtschaften (Hall/Soskice 2001b; Streeck 2010: 8). Trotz der Ähnlichkeiten, die es in der Ausgestaltung der Wirtschaftssysteme in Deutschland und den Niederlanden gibt, ist es umso erstaunlicher, warum die Niederlande zu den europäischen Vorreitern beim Thema CSR zählen, während Deutschland von vielen noch immer als weißer Fleck auf der CSR-Landkarte angesehen wird.⁵

Globalisierung wird oft als wichtige Entwicklungsdeterminante für nationale Wirtschaftssysteme angesehen, hauptsächlich aufgrund des steigenden Drucks durch die sich verschärfende Konkurrenzsituation.⁶ In diesem Zusammenhang ist die Positionierung Katzensteins interessant, der vor allem kleinen Staaten besonders gute Fähigkeiten zuschreibt mit dem steigenden Anpassungsdruck aus globalen Wirtschaftsprozessen umzugehen (Katzenstein 1993). Diese Annahme bildet ein weiteres Element für das Puzzle der nationalen Adaptionen von CSR.

Die Globalisierung ist seit Jahren ein bestimmender Rahmen bei der Diskussion um die Entwicklung nationaler Wirtschaftssysteme. Die Finanzkrise von 2007 und die darauf folgende Wirtschaftskrise haben dabei zu einer weiteren Sensibilisierung für eine soziale Dimension innerhalb dieses Diskurses geführt. Die Frage danach, wem wirtschaftliche Entwicklung dienlich sein soll, wer dafür Nachteile im Kauf nehmen muss und welche Konsequenzen dies für nachfolgende Generationen hat, steht immer stärker im Fokus der Diskussionen und nährt auch das CSR-Konzept mit weiteren befürwortenden Argumenten. Auch eine mögliche Rückkehr des Staates, die während der Bewältigung der Krise zu beobachten war und von vielen als ein neuer Trend ausgemacht wird, fügt sich in die Diskussion um die Aushandlungsprozesse der Sektoren Staat, Markt und Zivilgesellschaft und ihre Verantwortlichkeiten und den stärkeren Einbezug von Unternehmen in diese Prozesse ein (Behrent 2003: 22 ff.; Backhaus-Maul 2004: 28 ff.; Barth 2007: 3 ff.). Zudem sind Institutionen wie Wirtschaftsverbände und Gewerkschaften, die schon seit Jahrzehnten in Prozesse der gesellschaftlichen Aushandlungen eingebunden sind, hierbei zu berücksichtigen, weil sie CSR-Konzepte in einem Land beeinflussen können.

1990er Jahren hin zu einer liberalen Marktwirtschaft. Siehe hierzu: Panulescu/Schneider (2004) und zur Analyse dieser Transformation: Liebmann (2009).

5 Habisch 2003: 48; Cramer 2005: 89 f.; Habisch/Wegner 2005: 111 ff.; Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestags 2002: 223 ff.

6 Habisch/Jonker 2005: 2 ff.; Klemann/van Paridon 2008: 26 ff.; Streeck/Thelen 2005; Liebmann 2009: 92 ff.

1.2 Fragestellung

Die Debatte um CSR verfolgt, und dies spiegelt die bereits angedeutete Mehrdimensionalität des Konzeptes wider, verschiedene Stoßrichtungen. Neben den normativen Auseinandersetzungen, ob sich Unternehmen engagieren sollen, warum und in welcher Weise dies richtig ist, oder doch überflüssig, oder gar als Täuschung zu bewerten ist, erhält auch die Debatte um die konkrete Ausgestaltung verbunden mit der empirischen Analyse von CSR immer mehr Substanz und Differenzierung. In dieser Untersuchung soll keine normative Bewertung vorgenommen werden, ob das Engagement der Unternehmen als positiv oder negativ zu bewerten ist. Ebenfalls soll nicht bewertet werden, in welchem Maß sich Unternehmen engagieren oder ob sie internationale Benchmarks erfüllen. Vielmehr stehen die Einordnung ihrer Positionierungen und Handlungsansätze und der gesellschaftliche Rahmen ihres Engagements im Vordergrund. Es geht also darum, was Unternehmen als ihre Verantwortung definieren und in wie weit ihr Umfeld – in diesem Fall das politische und sozialpartnerschaftliche – hierauf und auf ihre Programme und Ansätze Einfluss hat.

Unternehmen in Deutschland und den Niederlanden sind über vielfältige Weisen in die internationale Auseinandersetzung mit CSR eingebunden. Beide Länder beteiligen sich als Mitgliedstaaten in den Aushandlungsprozess auf Ebene der *Europäischen Union* (EU). Dass sich die EU mit dieser Thematik auseinandersetzt, steht spätestens seit der Veröffentlichung des Grünbuchs 2001 fest (Europäische Kommission 2011). Mit dem *European Multistakeholder Forum on CSR* 2004 und der Veröffentlichung der Mitteilung der Europäischen Kommission 2011 wurde die Einbindung unterstrichen (Europäische Kommission 2011). Auch auf Ebene der *Vereinten Nationen* verpflichten sich Unternehmen der Mitgliedsstaaten mit dem *Global Compact* als Rahmenvereinbarung freiwillig zu einer verantwortungsbewussten Geschäftstätigkeit (UN Global Compact 2014). Mit ihren Richtlinien für Multinational Corporations (MNCs) setzt des Weiteren die *Organisation für wirtschaftlichen Zusammenarbeit und Entwicklung* (OECD) Maßstäbe (OECD 2011). Die Relevanz von CSR vor allem für multinationale Unternehmen ist damit nicht mehr zu übersehen.

Die internationalen Instrumente zu CSR stehen neben denen auf nationaler Ebene. Daraus resultiert die Frage, welche Bedeutung die nationale Ebene, vor allem für MNCs hat, und ob es nationale Absätze auf politischer Ebene zu CSR gibt. Dabei weisen Deutschland und die Niederlande, insbesondere, wenn man die Länder im europäischen Kontext vergleicht, eine Reihe von Gemeinsamkeiten auf. Hierzu zählen vor allem die ausgeprägten Formen des Neo-Korporatismus und die Verankerung kooperativer Elemente im Wirtschaftssystem. Die Relevanz der Rahmenbedingungen ist deutlich, es fehlt aber Kenntnis darüber, welche Faktoren tatsächlich CSR in den beiden Ländern bestimmen. Daraus ergibt sich die forschungsleitende Fragestellung:

Auf welche Weise wirken institutionelle Einflüsse auf Corporate Social Responsibility ein?

Die Frage impliziert die Prämisse, dass Unternehmen mit ihren Ansätzen zu CSR auf die externen Einflüsse reagieren. Die vorliegende Literatur macht zwar auf den Einfluss des Umfelds auf CSR aufmerksam, es wird jedoch nicht darauf eingegangen, welche Faktoren sich auf die CSR-Programme von Unternehmen auswirken.⁷ Ziel der Untersuchung ist es somit, herauszufinden, welches die relevanten Einflüsse sind und wie Unternehmen darauf reagieren. Der Fokus liegt hierbei auf der Ermittlung des Einflusses korporatistischer Strukturen.

Um die forschungsleitende Frage zu bearbeiten, orientiert sich Datenerhebung und Analyse zudem an den folgenden Fragen:

Was sehen Unternehmen als ihre Verantwortung an, wie definieren Institutionen die unternehmerische Verantwortung?

Hierbei stehen Definitionen und Ansätze sowohl der untersuchten Unternehmen als auch Institutionen im Vordergrund. Es wird ermittelt, welche Themen die Akteure als relevant einstufen und wie weit ihre Verantwortungszuschreibung reicht.

Wie setzen Unternehmen ihre Ansätze im Kerngeschäft und der Unternehmensführung um?

Neben den konzeptionellen Ansätzen ist zudem die praktische Umsetzung relevant. Unternehmen bringen hierzu eine Reihe von Programmen und Instrumente hervor. In der vorliegenden Untersuchung wird u. a. analysiert, welche Themen dabei zur Sprache kommen, welche Adressaten die Programme haben, in welcher Weise dies thematisch mit dem Kerngeschäft verbunden ist und welche Bedeutung die Branche, in der die Unternehmen operieren, hat.

Was wollen Unternehmen erreichen?

Unternehmen unterliegen einem Raison d'Être. Dieser ist, Profit zu generieren. Der Anspruch, für Gesellschaft und Umwelt Verantwortung zu übernehmen, ist hierin nicht zwangsläufig begründet. Die Frage ist demzufolge, welche Motivation Unternehmen haben und welche Ziele sie verfolgen.

Die Untersuchung wird theoretisch unterstützt durch den Neo-Institutionalismus, der davon ausgeht, dass Unternehmen auf die Ansprüche des Umfelds reagieren um besser oder überhaupt ihre Geschäftstätigkeit ausführen zu können.⁸ Grundlegend ist somit die Unterscheidung, ob sich bei Unternehmen und ihren CSR-Ansätzen eine extrinsische oder intrinsische Motivation zu Grunde legen lässt.

7 Eine Übersicht zu dieser Literatur wird in Kapitel 1.3 zum Stand der Forschung wiedergegeben.

8 Die grundlegenden Annahmen des Neo-Institutionalismus und seine Anbindung an das Forschungsprojekt werden in Kapitel 3.2 dargestellt.

1.3 Stand der Forschung

CSR ist seit den 1950er Jahren Gegenstand der Forschung, entsprechend dem Entstehen von CSR aber vorwiegend in den USA.⁹ Seit einigen Jahrzehnten wird immer mehr zu CSR geforscht, was auf ein wachsendes, sich gegenseitig bedingendes Interesse von Unternehmen, zivilgesellschaftlichen Organisationen und der Öffentlichkeit zurückzuführen ist. Das Forschungsinteresse dehnt sich zudem immer weiter aus und streut sich über verschiedene Fachrichtungen. Auf besonderes Interesse trifft CSR naturgemäß in der Betriebswirtschaftslehre. Die Politikwissenschaft interessiert sich für CSR hauptsächlich bezüglich der Aspekte, in denen die Sektoren Zivilgesellschaft und Staat tangiert werden. Das Verhalten von Konsumenten wird von Psychologen untersucht und die Kommunikationswissenschaft interessiert sich für CSR als Inhalt für externe und interne Unternehmenskommunikation. Weitere Fachrichtungen wie Soziologie oder Geschichtswissenschaft erforschen ebenfalls CSR. Das Forschungsinteresse der Fachrichtungen überschneidet sich dabei in vielen Bereichen.

Aus der Perspektive der Betriebswirtschaftslehre und der Sozialwissenschaften ist naheliegend, dass sich viele Forschungsprojekte auf zwei Theorien beziehen. Zum einen sind das Stakeholder-Theorien und zum anderen institutionelle Theorien.¹⁰ Diese Herangehensweise geht darauf zurück, dass in einer Reihe von Forschungsprojekten der externe Einfluss auf die CSR-Strategie eines Unternehmens untersucht wurde. Weitgehende Einigkeit herrscht darüber, dass es eine bedeutsame Einwirkung von außen gibt, allerdings stehen die möglichen Konstellationen der Akteure, die Einfluss nehmen, und deren Bedeutung oft im Fokus des Forschungsinteresses (Lee 2011). Sowohl Stakeholder-Theorien als auch institutionelle Theorien bieten bei solchen Forschungsfragen geeignete Grundlagen um den externen Einfluss zu analysieren.

Institutionell orientierte Forschung, die meist auf die von DiMaggio und Powell, Meyer und Rowan und auch Zucker begründeten Formen des Neo-Institutionalismus zurückgehen, fokussiert sich auf der Makroebene auf institutionelle Faktoren, wie Polycys, Kultur und Normen, die maßgeblich auf ein Unternehmen einwirken (DiMaggio/Powell 1983; Meyer/Rowan 1977; Zucker 1977).¹¹ Die Möglichkeit der Legitimitätsbewahrung ist dabei der entscheidende Faktor für Unternehmen diese Institutionen zu berücksichtigen (Aguilera et al. 2007; Campbell 2007; Lee 2011). Dagegen stellen Stakeholder-Theorien, die sich auf die Ausführungen von Freeman beziehen, eine bestimmte Anspruchsgruppe in den Fokus und untersuchen deren Be-

9 Einen Überblick über die Forschung zu CSR bieten vor allem: Garriga/Melé (2004); Taneja/Taneja/Bupta (2011).

10 Forschung auf Grundlage institutioneller Theorien finden sich u. a. bei: Richter (2011); Tan/Wang (2011).

11 Eine andere angewendete institutionelle Theorie ist beispielsweise die der Institutionellen Logik, die davon ausgeht, dass Individuen und Organisationen über die Möglichkeit verfügen zu entscheiden, ob sie institutionellem Druck aus ihrem Umfeld nachgeben, wenn alternative Handlungslogiken zur Verfügung stehen. Siehe hierzu: Tan/Wang (2011).

deutung für die CSR Strategie eines Unternehmens (Freeman 2007; Clarkson 1995). Diese Theorien gehen von der Annahme aus, dass Unternehmen ihr soziales Verhalten entsprechend dem Druck dieser Stakeholder-Gruppen anpassen (Lee 2011) und grenzt sich von der Annahme ab, dass ein Unternehmen lediglich den Interessen seiner Shareholder genügen muss.

Im Interesse der Forschung stehen außerdem Regelwerke und Abkommen im internationalen Rahmen. Gegenstand ist hier beispielsweise der *Global Compact* der Vereinten Nationen (Mayer 2009). Auch Konzepte wie *Varieties of Capitalism* werden aufgegriffen, um der zunehmenden Internationalisierung der Debatte um CSR anhand von Ländervergleichen gerecht zu werden. Diese Studien konstatieren, dass Unternehmen in liberalen Marktwirtschaften im Allgemeinen höher abschneiden in Bezug auf ihre CSR-Aktivität als koordinierte Marktwirtschaften (Jackson/Apostolakou 2010; Chen/Bouvain 2009). Während sich die Forschung zunächst vor allem auf den Vergleich zwischen liberalen und koordinierten Marktwirtschaften richtete, rückt nun Europa und seine vielfältigen koordinierten nationalen Marktwirtschaften verstärkt ins Blickfeld (Argandona/von Weltzien Hoivik 2009).

Andere Studien analysieren die Unterschiede zwischen einzelnen Ländern, meist anhand von konkreten Unternehmen und ihrer CSR-Performance. So werden Unterschiede im Stakeholder-Management festgestellt (Habisch et al. 2005), in der Unternehmenskultur (Arnold et al. 2007) und in grundlegenden Werten, sodass sich Unterschiede in CSR deshalb ergeben, weil einige Gesellschaften gemeinschaftsorientierter sind als andere (Sison 2009). Einige Studien sehen Unternehmen auch in enger Verbindung zu Positionen, die Regierungen zu CSR einnehmen und postulieren, Unternehmen in einen größeren Forschungskontext einzuordnen (Albareda et al. 2007).

Die Bedeutung des Sektors Staat für CSR ist ebenfalls Gegenstand der Forschung. Zum einen bezieht sich solche Forschung darauf, wie der Staat konkret mit CSR umgeht, also ob er versucht Anreize für ein Engagement von Unternehmen zu setzen oder Unternehmen Umsetzungsempfehlungen und Hilfestellungen anbietet (Barth 2007; Bertelsmann Stiftung 2007). Zum anderen wird der Staat auch als Kontext für CSR gesehen. So untersuchten beispielsweise Geer, Borglund und Frostenson CSR in Schweden im Zusammenhang mit dem Wohlfahrtssystem und bilanzieren, dass das Wohlfahrtsregime als wichtiger Faktor bei der nationalen Adaption von CSR berücksichtigt werden muss (de Geer/Borglund/Frostenson 2009). Argandona und von Weltzien Hoiviek kommen zu dem Schluss, dass CSR-Strategien im Zusammenhang mit den staatlichen Rahmenbedingungen gesehen werden muss. Die Analyse und Einordnung von CSR dürfe sich nicht nur auf die geschäftliche Ebene beschränken, sondern müsse auch die soziale und die politische Ebene einschließen (Argandona/von Weltzien Hoivik 2009). Ebenso betonen Gössling und Vocht, dass die Rollenkonzepte von Unternehmen in ihrem Umfeld zu finden sind (Gössling/Vocht 2007).

In enger Verbindung zum Umfeld eines Unternehmens steht auch die Forschung zur Kommunikation von CSR. In diesem Bereich stehen die Berichterstattung in Form von Sozial- und Umweltberichten im Fokus, ihre Inhalte und die Ansprache von Stakeholdern (Reynolds/Yuthas 2008). Auch diese Forschung vergleicht auf

internationaler Basis beispielsweise die Diskurse, die Unternehmen um CSR führen. Hartman, Rudin und Dhanda kommen hier zu dem Schluss, dass US-amerikanische Firmen sich stärker auf wirtschaftliche Aspekte und Argumente konzentrieren, während europäische eher Aspekte der Nachhaltigkeit betonen (Hartmann/Rubin/Dhanda 2007). Die Forschung konzentriert sich bzgl. der Berichterstattung auf große multinationale Unternehmen. Nach Arvidsson ist seit einigen Jahren ein deutlicher Trend dahingehend zu verzeichnen, dass CSR immer stärker in die interne und externe Kommunikation eingebaut wird, was vor allem in Skandalen wie bei *Nike* begründet ist. Diese hätten dazu geführt, dass die gesellschaftliche Nachfrage und das Interesse an solchen Themen deutlich stärker wurden, worauf sich die Unternehmen aber eher reaktiv verhalten hätten (Arvidsson 2010). Ein weiterer Forschungsgegenstand ist die Effektivität der immer weiter zunehmenden Standardisierungen in der Nachhaltigkeitsberichterstattung, wie beispielsweise durch ISO 26000 (Mueckenberger/Jastram 2010).

Die Entwicklung von CSR in der wissenschaftlichen Diskussion und als Forschungsgegenstand zeigt eine ständige Differenzierung und Konkretisierung. Diese Studie schließt an verschiedenen Punkten an die bisherigen Erkenntnisse und Konzepte an. So sieht das vorliegende Forschungsprojekt Unternehmen als Ausgangspunkt und analysiert, in welcher Weise sich das institutionelle Gefüge, in dem sich Unternehmen innerhalb einer Gesellschaft wiederfindet, auf die Umsetzung von CSR in einem Unternehmen auswirkt. Von Bedeutung sind hier Institutionen, die Einfluss auf die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung haben (Matten/Moon 2008).

Der Vergleich zwischen Deutschland und den Niederlanden macht Bezüge zur nationalen Ebene deutlich. In der Literatur wird die Einbettung von Unternehmen in ihren Kontext, konkreter in das nationale Gefüge von Wirtschaft, Staat und Zivilgesellschaft und ihre entsprechenden Charakteristika, als bedeutende Variable für das CSR-Konzeptes eines Unternehmens angesehen (Aguilera et al. 2007; Nuhn 2013). Deshalb darf dieser maßgebliche Einfluss auch bei einer Untersuchung auf organisationaler Ebene nicht vernachlässigt werden, eine entsprechende Sensibilität bei der Analyse für die Interdependenzen muss gewahrt werden.

Forschungsergebnisse zum Vergleich von CSR in verschiedenen Ländern liegen bereits vor, wie oben dargestellt. Diese Vergleiche beziehen sich aber hauptsächlich auf Vergleiche zwischen angelsächsischen Ländern und kontinentaleuropäischen. In dieses Schema passt auch die Kategorisierung von Ländern nach dem Schema der *Varieties of Capitalism*. Der Ländervergleich zwischen Deutschland und den Niederlanden stellt hier eine Besonderheit dar, da die beiden Länder über viele Ähnlichkeiten verfügen.

1.4 Aufbau der Arbeit

Diese Arbeit ist gegliedert in einen einführenden Abschnitt. Dieser umfasst ein Kapitel zu CSR, in dem die wichtigsten Definitionen und Konzepte vorgestellt werden. Außerdem werden in diesem Kapitel wichtige Instrumente internationaler

Organisationen wie der OECD, der UN und der EU dargestellt, die Themen von CSR behandeln und die von den untersuchten Akteuren als wichtig eingestuft werden. In einem weiteren Kapitel geht es um den forschungspraktischen Zugang. In diesem Abschnitt wird das Forschungsdesign dargestellt und erläutert. Dazu gehört erstens die Anlage des Ländervergleichs, zweitens das Sampling aus Unternehmen und Institutionen und drittens die angewendete Methode. Außerdem wird in diesem Kapitel der Neo-Institutionalismus vorgestellt, der den theoretischen Rahmen der vorliegenden Untersuchung ausmacht.

Der empirische Teil gliedert sich zum einen in die Fallstudien zu den Niederlanden und Deutschland. Hier werden die erhobenen und aufbereiteten Daten dargestellt. Die Fallstudien sind in drei Bereiche gegliedert: Zu Beginn stehen die Definitionen und Ansätze der Akteure im Vordergrund, dann wird beschrieben, wie Unternehmen CSR umsetzen. Es folgen die Einschätzungen der Institutionen aus den Ländern. Zum anderen gehört zu diesem Abschnitt eine Zusammenfassung. An dieser Stelle werden die beiden Länder verglichen und die Unterschiede und Gemeinsamkeiten erklärt.

Die Arbeit schließt ab mit einem Fazit. Hierin werden die wichtigsten Ergebnisse noch einmal kurz dargestellt, es wird eine theoretische Einordnung dieser vorgenommen und Erkenntnisse, die für die Praxis von Relevanz sind, angeführt.

2 CSR: Konzepte und Instrumente

Das Kapitel gibt einen Überblick über die wissenschaftlichen Ansätze zu CSR. Hierfür wird zum einen die grundlegenden Definitionen und Konzepte vorgestellt und zum anderen die Entwicklung umrissen. Außerdem erfolgt eine Einordnung von CSR in die zivilgesellschaftliche Debatte. Anschließend werden die wichtigsten Instrumente zu CSR, die in den letzten Jahren von internationalen Organisationen entwickelt wurden, beschrieben. Ergänzend wird erklärt, welche Instrumente auf nationaler Ebene in Deutschland und den Niederlanden bestehen.

2.1 Corporate Social Responsibility

2.1.1 Definitionen

CSR ist ein Konzept, das über keine einheitliche Definition verfügt. Erstmals erwähnt wurde es 1953 von Bowen in seiner Publikation „Social Responsibility of the Businessman“ (1953). Seither wird das Konzept aufgegriffen und diskutiert und ebenso weitläufig, wie die Diskussionen darüber sind, genauso unscharf sind die Definitionen zur genauen Bedeutung von CSR. Viele Erläuterungen ähneln sich, betonen jedoch zum Teil andere Aspekte. Außerhalb der Wissenschaft unterscheiden sich die Definitionen noch deutlicher, die Gründe hierfür sind die Zugehörigkeit von Akteuren zu verschiedenen Sektoren und unterschiedliche, teilweise auch konträre, Interessen. NGOs fokussieren sich daher auf andere Aspekte als Unternehmen, Regierungen oder die Medien (Crane et al. 2008a: 5 ff.).¹²

Im Nachfolgenden werden grundlegende Begriffsbestimmungen aus der Wissenschaft vorgestellt.¹³ Ebenso finden sich Divergenzen, anhand derer sich auch die für die jeweilige Zeitspanne relevanten Aspekte ableiten lassen. So definiert Davis (1973; Aguilera et al. 2007) CSR bereits früh als „the firm’s considerations of, and response to, issues beyond the narrow economic, technical, and legal requirements of the firm to accomplish social (and environmental) benefits along with the traditional economic gains which the form seeks“ (Aguilera et al. 2007).

Carroll betont die Relevanz der gesellschaftlichen Erwartungen zu einem bestimmten Zeitpunkt und schließt inhaltliche Aspekte ein, die Davis noch außen vor gelassen hat: „The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time.“ (Carroll 1979: 500)¹⁴

Epstein konkretisiert die Verantwortung von Unternehmen in Bezug auf ihre Geschäftstätigkeit in einem 1987 erschienenen Artikel:

12 Für einen Überblick zu Definitionen von CSR siehe: Crane/Matten (2008a).

13 Für einen Überblick zu den Begriffen siehe auch: Waddock (2008b).

14 Diese Definition ist eine der am häufigsten zitierten Crane/Matten (2008a: 5).

„*Corporate Social Responsibility* relates primarily to achieving outcomes from organizational decisions concerning specific issues or problems which (by some normative standard) have beneficial rather than adverse effects upon pertinent corporate stakeholders. The normative correctness of the *products* corporate action have been the main focus of corporate social responsibility.“ (Epstein 2008: 211–212, Hervorh. i. Orig.)

Es sind nicht nur Wissenschaft, NGOs und Unternehmen, die sich mit CSR beschäftigen. Auch nationale Regierungen und intergouvernementale Organisationen sehen in CSR einen Ansatz, anhand dessen eine Verbesserung der sozialen Lage und der Umweltbedingungen möglich ist, indem wichtige Akteure in die Governance-Prozesse zur Lösung dieser Herausforderungen einbezogen werden. Die Europäische Kommission beschäftigt sich seit 2001 in einem Grünbuch mit CSR¹⁵ und definiert es als ein 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“ (Kommission der Europäischen Gemeinschaft 2011: 7).¹⁶ Die Europäische Kommission betont in ihren Ausführungen die Bedeutung der Verteidigung gemeinsamer Werte und des Ausbaus von Solidarität und Kohäsion (Sison 2009: 237). Es gibt keine grundsätzlichen Unterscheidungen zu den Einordnungen in der US-amerikanischen Literatur, es können sogar Übereinstimmungen konstatiert werden. Länderspezifische Unterschiede auch und vor allem innerhalb der Europäischen Union müssen, vor allem in der praktischen Umsetzung von CSR, aber weiterhin als gegeben angesehen und dementsprechend beachtet werden.

Die meisten neueren Definitionen stimmen dahingehend überein, dass sie CSR als ein Konzept ansehen, welches vorsieht, dass sich Unternehmen über ihre eigentliche Geschäftstätigkeit hinaus für Gesellschaft und Umwelt einsetzen (Bassen et al. 2005: 231 f.). Matten und Moon verdeutlichen die Komplexität des Begriffs CSR, indem sie die umstrittenen Standpunkte zu CSR, das dynamische Moment und die Überlappung mit anderen Begriffen betonen (Matten/Moon 2008). Diese Begriffe entstanden hauptsächlich mit dem Ziel, die Dimensionen von CSR zu konkretisieren. In vielen Fällen sind die Definitionen aber nicht trennscharf und es finden sich synonyme Verwendungen.

Seit etwa zwei Jahrzehnten wird im Rahmen der Debatte um CSR der Begriff *Corporate Citizenship* (CC) immer häufiger verwendet. Während sich CSR eher auf

15 Die Europäische Kommission verwendet in der deutschen Version des Grünbuchs den Begriff *Soziale Verantwortung der Unternehmen*. Da in der englischen Version aber *Corporate Social Responsibility* verwendet wird, können diese beiden Begriffe in diesem Zusammenhang als synonym betrachtet werden. In der niederländischen Version wird der Begriff *sociale verantwoordelijkheid van bedrijven* verwendet, der allerdings im wissenschaftlichen und praktischen Gebrauch in den Niederlanden eher selten als übergeordnetes Schlagwort gebraucht wird. Siehe hierzu: Europäische Kommission (2011).

16 Der Aspekt der Freiwilligkeit wird in diesem Dokument hervorgehoben. 2011 veröffentlicht die Kommission eine Mitteilung, die den Aspekt der Verbindlichkeit in den Vordergrund stellt. Siehe hierzu: Europäische Kommission (2011).

die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens bezieht, zielt CC auf die Unterstützung von eigenen Projekten oder solchen von zivilgesellschaftlichen Organisationen, die eine konkrete Veränderung im sozialen oder ökologischen Bereich bewirken sollen (Habisch 2003: 50 ff.; Bassen et al. 2005: 234). Es geht also um das philanthropische Engagement eines Unternehmens. Instrumente von CC sind vor allem *Corporate Volunteering*, also Freiwilligenarbeit von Unternehmensmitarbeitern während ihrer regulären Arbeitszeit, und *Corporate Giving*, das Spenden von Geld und Sachmitteln. Die Verwendung des Terminus *Citizen* verdeutlicht den Anspruch der Unternehmen, als aktiver Teil der Gesellschaft wahrgenommen zu werden, neben anderen *Bürgern*. Hierdurch werden die Bedeutung der Gemeinschaft und die Verpflichtung aller, sich für das Gemeinwohl einzusetzen, unterstrichen. In der Pyramide nach Carroll¹⁷ ist CC somit an der Spitze anzuordnen. Obwohl er diesen Verantwortungsbereich als weniger bedeutsam einstuft, erfährt das Konzept CC eine immer größere Bedeutungszuschreibung, vor allem von Unternehmen selber (Crane/Matten/Moon 2008b: 28 ff.).

Es sind vor allem Unternehmen, die, besonders in Deutschland, gerne auf den Begriff der *Nachhaltigkeit* (englisch: Sustainability und niederländisch: Duurzaamheid) zurückgreifen, um ihr Engagement für die Gesellschaft zu verschlagworten. Dies wird vor allem durch die Berichterstattung von Unternehmen über ihr Engagement deutlich. Der Begriff *Nachhaltigkeit* wurde maßgeblich durch den Brundlandt-Report 1987 der Vereinten Nationen begründet. Die Begriffsdefinition zielt darauf ab, dass die Bedürfnisse der heutigen Generation erfüllt werden, ohne dass dabei die Möglichkeit zukünftiger Generationen ihre eigenen Bedürfnisse zu erfüllen, beeinträchtigt wird (United Nations 1987). In der praktischen Verwendung wird der Begriff eher im Zusammenhang mit dem Schutz der Natur und einem sparsamen Umgang mit Ressourcen verwendet, ist aber eigentlich nicht auf diese Dimension beschränkt.

Die Grundcharakteristika von CSR fassen Crane, Matten und Spence zusammen. Demnach ist CSR freiwillig; es umfasst also Verantwortung von Unternehmen außerhalb der gesetzlichen Vorgaben. Dieser Aspekt wird besonders von europäischen Ansätzen betont. Zudem werden mit CSR Externalitäten internalisiert, was bedeutet, dass die Nebeneffekte der Geschäftstätigkeit von Unternehmen in den Managementprozess einbezogen werden und versucht wird, vor allem negative Externalitäten abzuschwächen oder ganz zu vermeiden. Darüber hinaus impliziert CSR eine Beachtung der Interessen der vielfältigen Stakeholder eines Unternehmens und stellt damit die ausschließliche Fokussierung auf die Interessen der Shareholder zurück. Außerdem verfolgt CSR den Ansatz, soziale, ökologische und wirtschaftliche Verantwortung in Einklang zu bringen. Hierzu bestehen divergierende Ansätze, ob es überhaupt möglich ist, diese Ansätze gleichzeitig zu verfolgen oder ob es gar Synergieeffekte gibt. Des Weiteren basiert CSR auf einer Philosophie oder einer bestimmten Wertvorstellung, denen die entsprechenden CSR-Aktivitäten eines Unternehmens zu Grunde liegen. Schlussendlich ist CSR ein Konzept, das über reine Philanthropie hinausgeht. Es hat den Anspruch, die gesamte Geschäftstätigkeit eines

17 Diese wird im weiteren Verlauf des Kapitels beschrieben.

Unternehmens zu umfassen (Crane/Matten/Moon 2008b). Diese Aspekte finden sich zum Teil in den Begriffsbestimmungen zu CSR wieder, allerdings haben diese oft eine unterschiedliche Gewichtung.

2.1.2 Grundlegende Konzepte

Es gibt kaum eine Einführung zum Thema CSR, die nicht ohne die Ausführungen von Friedman zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen auskommt. „The social responsibility of business is to increase its profits“ (1970) postuliert er und bezeichnet alle Ansprüche an Unternehmen, die darüber hinausgehen, als Sozialismus (2008).

Eines der grundlegenden Konzepte zu CSR stammt von Carroll, das bereits zuvor erwähnt wurde (Carroll 1979, 2008b). Carroll unterteilt die Verantwortungsbereiche eines Unternehmens in verschiedene Stufen, die er entsprechend ihrer Bedeutsamkeit in einer Pyramide anordnet. Er differenziert die Verantwortung von Unternehmen in vier Bereiche: Grundlegend ist die ökonomische Verantwortung, das bedeutet, ein Unternehmen muss profitabel sein, um zu existieren. Der Gründungszweck eines Unternehmens als elementare Wirtschaftseinheit basiert auf diesem Zusammenhang, woraus sich die Pflicht ableitet, Waren und Dienstleistungen für die Gesellschaft anzubieten.

Die drei weiteren Verantwortungsbereiche umfassen die soziale Verantwortung. Dazu zählt zunächst die Verpflichtung eines Unternehmens, dass seine Geschäftstätigkeit den rechtlichen Rahmenbedingungen entsprechen muss. Unternehmen müssen dieser gesetzlichen Verantwortung nachkommen, indem sie sich an geltendes Recht halten und Regularien respektieren.

Darüber hinaus haben Unternehmen eine ethische Verantwortung. Diese umfasst die Respektierung der Standards, Normen und Erwartungen, die die Stakeholder an sie richten. Sie haben die Pflicht, das zu tun, was richtig und angemessen ist und niemandem schadet. Die Definition, was hierunter zu verstehen ist, obliegt der Gesellschaft, in der ein Unternehmen agiert. Es kann mitunter schwierig für ein Unternehmen sein diese Definition zu fassen, weil sie dem öffentlichen Diskurs unterliegt, nicht eindeutig sein muss und sich ändern kann.

Schlussendlich haben Unternehmen eine philanthropische Verantwortung. Diese fordert ein Engagement von Unternehmen in Form von Spenden oder Freiwilligenarbeit in Programmen, die dem Gemeinwohl dienen. Die philanthropische Verantwortung basiert, im Gegensatz zur ethischen, nicht auf gesellschaftlichen Erwartungen, die direkt an die Unternehmen gerichtet werden. Trotzdem ist dieses Engagement von der Gesellschaft ausdrücklich erwünscht und Bedingung dafür, ein „good corporate citizen“ (Carroll 2008a: 66) zu sein (siehe Abbildung 1). Carroll betont, dass CSR die philanthropische Verantwortung von Unternehmen inkludiert, aber dennoch keineswegs auf diese beschränkt ist. Die Erfüllung der anderen drei Verantwortungserwartungen ist von größerer Wichtigkeit, die philanthropische kann als nachrangig angesehen werden.



Abbildung 1: Die Dimensionen von CSR nach Carroll (Quelle: Carroll 1991: 42)

Ebenfalls von Bedeutung für neuere Auslegungen von CSR ist das Konzept der *Triple Bottom Line* oder auch *Triple P*, das von Elkington begründet wurde. Es bezieht sich vornehmlich auf den Begriff Nachhaltigkeit und definiert als Grundkategorien *People, Planet and Profit*. Damit konkretisiert Elkington unter Rückgriff auf vorangegangene Konzeptionierungen die Verantwortungskategorien von CSR. Die Kategorisierung nach *Triple P* ist vor allem Grundlage für die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen (Elkington 1999; Waddock 2008a; Sison 2009) und wird auch von der niederländischen Regierung genutzt, um ihr Verständnis von CSR zu verdeutlichen.

Für den Vergleich von CSR zwischen verschiedenen Ländern liefern Matten und Moon mit ihrer Unterscheidung zwischen expliziter und impliziter CSR einen Rahmen (Matten/Moon 2008). Als explizite CSR definieren sie solche Instrumente, die ausdrücklich mit CSR in Verbindung gebracht werden, wogegen implizite CSR schon in den regulären Handlungen von Unternehmen enthalten ist, vor allem aufgrund des institutionellen Gefüges, in das sie eingebunden sind. Matten und Moon gehen auf die institutionellen Unterschiede in Ländern ein und sehen damit CSR als ein Konzept, das in den Rahmen des spezifischen Wirtschaftssystems einzuordnen ist. Dabei sind das politische System, das Finanz-, das Ausbildungs- und Arbeitssystem, die Kultur, strukturelle Merkmale von Unternehmen, die Organisation des Marktes und die Koordination und Kontrolle wichtige Faktoren. Sie ordnen Wirtschaftssysteme entlang eines Kontinuums von liberalen Marktwirtschaften und koordinierten Marktwirtschaften ein. Entsprechend verfügen Systeme mit einer li-

beralen Marktwirtschaft über tendenziell mehr explizite CSR und Systeme mit einer koordinierten Marktwirtschaft über mehr implizite CSR. Matten und Moon greifen damit das Konzept der *Varieties of Capitalism* nach Hall und Soskice für den Vergleich von CSR auf (Hall/Soskice 2001a).

2.1.3 Entwicklung

Das Konzept zu CSR stammt aus den USA und erfährt seit den 1950er Jahren zunehmende Beachtung. CSR ist in seinen ersten Entwicklungsschritten stark vom US-amerikanischen Wirtschaftssystem und den jeweils aktuellen Ereignissen geprägt. Das Konzept wurde zunächst im Rahmen der Unternehmensethik thematisiert, was eine ethisch geprägte Perspektive in Bezug auf CSR begründet. Im Fokus steht hier eine moralische Beurteilung, was im unternehmerischen Handeln als richtig und falsch anzusehen ist. Manager werden, zunächst individuell, dann immer mehr im organisationalen Kontext, als maßgebliche Entscheidungsinstanzen für die Performance eines Unternehmens und die entsprechenden Auswirkungen auf das gesellschaftliche Umfeld angesehen (Epstein 2008; Crane et al. 2008c: 55 f.).

In der weiteren Entwicklung löste sich das Konzept zu CSR immer weiter aus dem Rahmen der Wirtschaftsethik. Dadurch wurde eine breitere Perspektive auf das, was im Rahmen der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen thematisiert werden kann, ermöglicht. Ursachen hierfür sind im Besonderen die aktuellen Entwicklungen, die in der wissenschaftlichen Debatte antizipiert wurden. Denn unabhängig von der wissenschaftlichen Diskussion im Rahmen der Wirtschaftsethik darüber, was moralisch gutes und schlechtes Managerhandeln ist, praktizierten Unternehmen diesseits und jenseits des Atlantiks bereits das, was als gesellschaftliches Engagement angesehen werden kann. Hierbei sind beispielsweise die Firmen *Krupp* oder *Bayer* zu nennen, die ihren Mitarbeitern vor allem in der Mitte des 20. Jahrhunderts vielfältige zusätzliche Leistungen boten. Im Fokus standen Maßnahmen für Mitarbeiter wie Gesundheitsversorgung, soziale Absicherung ihrer Familien oder Spenden für Kultureinrichtungen.

Mit der Sensibilisierung für die Relevanz einer intakten Umwelt und die fortschreitende Umweltzerstörung aufgrund einer rasanten Ausdehnung der Industrie wurde CSR nicht länger auf soziale Aspekte, sondern auch auf Umweltaspekte bezogen. Relevant waren hauptsächlich NGOs, die auf die Zerstörung der Umwelt aufmerksam machten. Die Bedeutung der Zivilgesellschaft machte sich auch im Bereich der Menschenrechte bemerkbar. Die Aufklärung über Produktionsweisen, die im Rahmen der Globalisierung vollzogen wurden und die Nachteile dieser für die Umwelt und für Menschen vor allem in Entwicklungsländern, eröffneten Diskussionen darüber, welche Verantwortung Unternehmen tragen, in diesem Zusammenhang insbesondere vor dem Hintergrund fehlender gesetzlicher Regelungen. Diese Diskussionen fanden aufgrund der NGOs im öffentlichen Raum statt und setzten Unternehmen in der westlichen Welt unter Druck (Crane/Matten/Moon 2008b: 11 f.).

In besonderem Maße wurden Unternehmen, die im internationalen Raum agierten und insbesondere solche, die Produkte für den Endverbraucher herstellten, mit