

**Antje Bulmann**

**Mehrwert durch mehr Wert - Nachhaltiger  
Unternehmenserfolg durch Investitionen  
in Corporate Social Responsibility**

**Diplomarbeit**

# BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei [www.GRIN.com](http://www.GRIN.com) hochladen  
und kostenlos publizieren



---

# **Mehrwert durch mehr Wert**

## **Nachhaltiger Unternehmenserfolg durch Investitionen in Corporate Social Responsibility**

---

Diplomarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades Diplom- Kauffrau (FH)

an der  
Fachhochschule Bremen  
University of Applied Sciences  
Fachbereich Internationales Management

Studiengang Internationales Tourismus Management

eingereicht von: Antje Bulmann

Bremen, 11. Januar 2006

## Inhaltsverzeichnis

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | Einleitung.....   | 1  |
| 1.1   | Problemstellung.....  | 1  |
| 1.2   | Ziele und Aufbau der Arbeit.....  | 2  |
| 2     | Abgrenzung der Konzepte und Definitionen.....   | 4  |
| 2.1   | Corporate Social Responsibility (CSR).....  | 5  |
| 2.2   | Corporate Citizenship (CC).....   | 7  |
| 2.3   | Corporate Sustainability (CS).....  | 8  |
| 2.4   | Corporate Governance (CG).....  | 10 |
| 3     | Corporate Social Responsibility in der öffentlichen Diskussion.....                       | 12 |
| 3.1   | Die historische Entwicklung der Forderung nach sozialer Verantwortung im Unternehmen..... | 12 |
| 3.2   | Die Bedeutung von CSR in der deutschsprachigen Wirtschaftsliteratur.....                  | 13 |
| 3.3   | Nationalstaatliche Regulatoren und zunehmende Internationalisierung der Unternehmen.....  | 15 |
| 3.4   | Wandel in Gesellschaft und Konsumentenverhalten.....                                      | 17 |
| 4     | Neuordnung der Verantwortlichkeiten und Aufgaben der Unternehmen heute...                 | 19 |
| 4.1   | Shareholder Value versus Stakeholder Value.....   | 19 |
| 4.1.1 | Shareholder Value.....  | 19 |
| 4.1.2 | Stakeholder Value.....  | 21 |
| 4.1.3 | Die Stakeholder Matrix.....   | 24 |
| 4.2   | Die besondere moralische Verantwortung von multinationalen Unternehmen....                | 26 |
| 4.2.1 | Umgehung nationalstaatlicher Politik.....   | 28 |
| 5     | Social Marketing – Tue Gutes und rede darüber.....  | 29 |
| 5.1   | Was ist Social Marketing? – Definitionen und Abgrenzungen.....                            | 29 |
| 5.2   | Der Unterschied zwischen Social Marketing und Charity.....                                | 32 |
| 5.3   | Social Marketing zur Erzeugung von Mehrwert.....  | 33 |
| 6     | Formen und Konzepte gesellschaftlichen Engagements- Corporate Citizenship Mix.....        | 35 |
| 6.1   | Überblick über die Instrumente von Corporate Social Responsibility.....                   | 36 |
| 6.2   | Philanthropie.....  | 37 |
| 6.3   | Cause Related Marketing.....  | 38 |
| 6.4   | Sozio Sponsoring.....   | 40 |
| 6.5   | Werbung mit einer sozialen Komponenten.....   | 41 |
| 6.6   | Volunteerism.....   | 42 |
| 6.7   | Soziale Allianzen.....  | 43 |
| 6.8   | Unternehmenseigene soziale Organisationen.....  | 44 |
| 7     | Überblick über ökonomische Vorteile sozialer Verantwortung im Unternehmen.                | 45 |
| 7.1   | Überblick.....  | 45 |
| 7.2   | Ökonomische Vorteile durch Nachfragesteigerung der Kunden.....                            | 47 |
| 7.3   | Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit.....  | 49 |
| 7.4   | Schaffung von Mehrwert durch Aufbau der Reputation.....                                   | 50 |
| 7.5   | Standortsicherung.....  | 51 |
| 7.6   | Stärkung der Position auf den Finanzmärkten.....  | 52 |
| 7.7   | Vorteile für die gesamte Unternehmensperformance.....                                     | 55 |
| 8     | Erfolgsfaktoren für die Umsetzung gesellschaftlichen Engagements in Unternehmen.....      | 57 |
| 8.1   | Strategische Erfolgsfaktoren.....   | 57 |
| 8.2   | Operative Erfolgsfaktoren.....  | 59 |
| 8.3   | Erfolgsfaktoren in der Kommunikation.....   | 59 |
| 8.3.1 | Der Prozess der Imagekommunikation anhand der Markenpyramide.....                         | 60 |
| 8.3.2 | Die Identifikation der Konsumentenbedürfnisse.....  | 61 |
| 8.3.3 | Angleichung der Markenpositionierung an das Markenimage.....                              | 61 |
| 8.3.4 | Entwicklung der Selling Proposition.....  | 61 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 8.3.5 | Überprüfung der Produktleistung.....   | 62 |
| 8.3.6 | Definition der Kommunikationsziele .....   | 62 |
| 8.4   | Die Kommunikation nach außen .....   | 63 |
| 8.4.1 | Nachhaltigkeitsberichte .....  | 63 |
| 8.4.2 | Rankings und Zertifikate.....  | 64 |
| 9     | Methoden zur Messung der positiven Auswirkungen von sozialer Verantwortung auf das Unternehmen ..... | 66 |
| 9.1   | Modelle der Erfolgsmessung .....   | 66 |
| 9.2   | Methoden zur Imagemessung .....  | 68 |
| 9.3   | Methoden zur Messung des Betriebsklimas.....   | 70 |
| 9.4   | Weitere Methoden zur Erfolgsmessung .....  | 71 |
| 9.5   | Kritik an der Erfolgsmessung.....  | 72 |
| 10    | Kritische Betrachtung der Evaluation von CSR .....   | 73 |
| 10.1  | Begriffliche Unklarheit.....   | 73 |
| 10.2  | Unklare Erfolgskriterien .....   | 73 |
| 10.3  | Umgekehrte Kausalität .....  | 74 |
| 10.4  | Unklare Zielorientierung .....   | 74 |
| 11    | Fazit.....   | 75 |

## Abbildungsverzeichnis

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Darstellung 1 Überblick über Konzepte der Unternehmensverantwortung .....</b>                        | <b>4</b>  |
| <b>Darstellung 2 Aufgabenfelder von Corporate Citizenship .....</b>                                     | <b>8</b>  |
| <b>Darstellung 3 Shareholder Value .....</b>  | <b>20</b> |
| <b>Darstellung 4 Shareholder Ansatz versus Stakeholder Ansatz.....</b>                                  | <b>22</b> |
| <b>Darstellung 5 Stakeholder .....</b>  | <b>22</b> |
| <b>Darstellung 6 Die Stakeholder Matrix .....</b>   | <b>24</b> |
| <b>Darstellung 7 Konzepte zur Integration sozialen Engagements ins Unternehmen .....</b>                | <b>36</b> |
| <b>Darstellung 8 Überblick über ökonomische Vorteile sozialer Verantwortung im Unternehmen .....</b>    | <b>45</b> |
| <b>Darstellung 9 Cone Communications Studie .....</b>   | <b>48</b> |
| <b>Darstellung 10 Cone Communications Studie .....</b>  | <b>48</b> |
| <b>Darstellung 11 Ethibel vs DJ 1800 .....</b>  | <b>54</b> |
| <b>Darstellung 12 Ethisch- ökologische Fonds mit Zulassung in Deutschland .....</b>                     | <b>54</b> |
| <b>Darstellung 13 Positive Auswirkungen auf die Unternehmensperformance .....</b>                       | <b>56</b> |
| <b>Darstellung 14 Markenpyramide .....</b>  | <b>60</b> |
| <b>Darstellung 15 Ansatzpunkte zur Messung von Kommunikationswirkungen von sozialem Engagement.....</b> | <b>67</b> |
| <b>Darstellung 16 Das Stimulus-Organism-Response Model.....</b>   | <b>69</b> |
| <b>Darstellung 17 Das zweidimensionale Positionierungsmodell .....</b>                                  | <b>70</b> |

## Abkürzungsverzeichnis

|        |   |
|--------|---|
| Abb.   | Abbildung   |
| Ausg.  | Ausgabe   |
| bzw.   | beziehungsweise                                     |
| ca.    | circa   |
| CC     | Corporate Citizenship                               |
| CG     | Corporate Governance                                |
| CRM    | Cause Related Marketing                             |
| CS     | Corporate Sustainability                            |
| CSR    | Corporate Social Responsibility                     |
| Darst. | Darstellung   |
| d. h.  | das heißt   |
| etc.   | et cetera   |
| f      | folgende (Seite)                                    |
| ff     | fort folgende (Seite)                               |
| HRM    | Human Ressource Management                          |
| Hrsg.  | Herausgeber   |
| ILO    | International Labour Organisation                   |
| KMU    | Klein- und Mittelbetriebe                           |
| NPO    | Non Profit Organisation                             |
| NRO    | Nicht Regierungsorganisation                        |
| Nr.    | Nummer  |
| o. J.  | ohne Jahr   |
| o. V.  | ohne Verfasser                                      |
| o. S.  | ohne Seite  |
| S.     | Seite   |
| u. a.  | und andere  |
| u. ä.  | und ähnliche  |
| vgl.   | vergleiche  |
| WiSt   | Wirtschaftswissenschaftliches Studium (Zeitschrift) |
| www    | World Wide Web                                      |
| WTO    | World Trade Organization                            |
| z.B.   | zum Beispiel  |

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung

*„Wir sind nicht nur für das verantwortlich was wir tun, sondern auch für das, was wir nicht tun.“*

*Jean Molière*

Die Forderung nach mehr sozialer Verantwortung von Unternehmen rückte in jüngerer Zeit zunehmend in den Mittelpunkt der öffentlichen Diskussion. Gesellschaftliche Werte und Normen sind einem ständigen Wandel unterzogen und schon seit Jahren gewinnen soziale Werte, wie die Identifizierung mit dem Unternehmen und dem eigenen Beruf, eine größere Bedeutung. Der dänische Wirtschaftswissenschaftler und einer der hundert wichtigsten Menschen der heutigen Zeit,<sup>1</sup> Bjorn Lomborg, schrieb in seinem Buch „Global Crisis- Global Solutions“, dass mit steigendem Wohlstand und Existenzsicherung der Bevölkerung in den Industrieländern, die Forderung nach einer sozial gerechteren Wirtschaft steigen wird. Die Erwartungen an das Unternehmen, im Bezug auf Beachtung von sozialen Komponenten und die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung, sind ein Merkmal für diese Entwicklung. Zum anderen erkennen aber auch Unternehmer und Manager, das herkömmliche betriebswirtschaftliche Instrumente nicht ausreichen um einen nachhaltigen Erfolg des Unternehmens zu sichern.

Sie sehen sich mit einer wachsenden Homogenität der Märkte und der Produkte konfrontiert, die ihnen nur eine Wahl lässt, nämlich die Suche nach einer neuen Unique Selling Proposition (USP). Diese, können Unternehmen mit der Implementierung von Corporate Social Responsibility und, gekoppelt an eine konsequente Kommunikation, mit einem Sozialen Image erreichen.

Unternehmen und die aktuelle Wissenschaft sehen sich nach wie vor mit der Frage nach der Legitimation eines Unternehmens konfrontiert. Der in der ökonomischen Literatur wohl am meisten zitierte Satz von Milton Friedman lautet: „The business of the business is the business.“ Er behauptet, dass die alleinige Verantwortung eines Unternehmens, seinen Shareholdern gegenüber zu erfüllen ist. Also, in der Gewinnmaximierung liegt.

Mit dem Stakeholder Ansatz soll nun aber auch den Interessen aller anderen Bezugsgruppen entsprochen werden. Das können die Mitarbeiter sein, aber auch die Gesellschaft und die Umwelt, die vom Unternehmen Rücksicht und Verantwortung fordern.

---

<sup>1</sup> Vgl. Das TIME Magazin wählte Bjorn Lomborg zu einem der hundert wichtigsten Menschen der heutigen Zeit <http://www.time.com/time/2004/time100/scientists/>



Nun ist aber unternehmerisches Handeln für eine nachhaltige Entwicklung einer Gesellschaft unerlässlich. Wirtschaft, Staat, und jeder einzelne Bürger müssen Wege suchen, unternehmerische Kompetenz aufzubauen und dabei verantwortungsvoll und nachhaltig in ihren Bereichen zu wirken.

Dabei stellt sich die Frage, in wie weit sich die Wirtschaft den Konfliktalternativen zwischen dem wirtschaften für „Mehrwert“ oder für „mehr Wert“ stellt. Das sich für „mehr Wert“ entscheidende Unternehmen, gerät unter der globalen Konkurrenz in Wettbewerbsnachteile und könnte zum eigenen Nachteil und zum Nachteil derer, denen der „mehr Wert“ zukommen sollte, aus dem Markt ausscheiden.

Entscheidet sich ein Unternehmen aber für eine Produktion ausschließlich für „Mehrwert“, wird es moralisch verurteilt und kann unter Umständen wegen Konsumentenboykott und Nachfrageentzug Wettbewerbsnachteile erlangen.

Die vorliegende Arbeit versucht zu beweisen, dass es möglich ist, auf der Basis einer gut funktionierenden Wirtschaft, mehr Wert für alle zu schaffen ohne die Wettbewerbsfähigkeit zu verlieren.

## 1.2 Ziele und Aufbau der Arbeit

Mit dieser Diplomarbeit sollen Möglichkeiten aufgezeigt werden, vorhandene Gefangenendilemma-Strukturen aufzubrechen und eine Win-Win-Situation für alle zu schaffen. Es soll beschrieben werden, wie die Implementierung von Corporate Social Responsibility ins Unternehmen und eine konsequente Kommunikation des Engagements, nachhaltig zu mehr Erfolg führen.

Da das Thema relativ neu in der betriebswirtschaftlichen Literatur ist, herrscht noch eine hohe begriffliche Unklarheit und ein Mangel an eindeutigen Definitionen. Vorhandene Definitionen sind unterschiedlich weit und tief und überschneiden sich teilweise.

Trotzdem wurden im ersten Teil, die in der aktuellen Literatur verwendeten Begriffe, voneinander abgegrenzt und definiert.

Im zweiten Teil soll nach den Gründen für die aktuelle Brisanz und die Diskussion des Themas geforscht werden. Es wird ein historischer Abriss über die Epochen gegeben, in denen CSR schon einmal im Mittelpunkt des öffentlichen Interesses stand und es wird untersucht, welche Rolle das Thema in der deutschen Betriebswirtschaftslehre spielt.