

ROBERT LECKER

# Kommunikation und Verantwortung

CSR und Unternehmens-  
kommunikation: Prinzipien,  
Anforderungen, Potenziale



## Kommunikation und Verantwortung



Robert Lecker

## Kommunikation und Verantwortung

CSR und Unternehmenskommunikation:  
Prinzipien, Anforderungen, Potenziale



## Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

AVM - Akademische Verlagsgemeinschaft München 2010  
© Thomas Martin Verlagsgesellschaft, München

Umschlagabbildung: © CagriOner - Fotolia.com

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urhebergesetzes ohne schriftliche Zustimmung des Verlages ist unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Nachdruck, auch auszugsweise, Reproduktion, Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung sowie Digitalisierung oder Einspeicherung und Verarbeitung auf Tonträgern und in elektronischen Systemen aller Art.

Alle Informationen in diesem Buch wurden mit größter Sorgfalt erarbeitet und geprüft. Weder Autoren noch Verlag können jedoch für Schäden haftbar gemacht werden, die in Zusammenhang mit der Verwendung dieses Buches stehen.

e-ISBN (ePDF) 978-3-96091-128-9  
ISBN (Print) 978-3-86924-757-1

Verlagsverzeichnis schickt gern:  
AVM - Akademische Verlagsgemeinschaft München  
Schwanthalerstr. 81  
D-80336 München

[www.avm-verlag.de](http://www.avm-verlag.de)

# Inhaltsverzeichnis

<b>EINLEITUNG</b>	<b>5</b>
<b>1 BEGRIFFSDEFINITIONEN UND AUSGANGSPOSITION</b>	<b>8</b>
<b>1.1 Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement</b>	<b>8</b>
1.1.1 Definition Unternehmenskommunikation	9
1.1.2 Verwendung verschiedener Begriffe	11
1.1.3 Kommunikationsmanagement	11
<b>1.2 Das Konzept der Corporate Social Responsibility</b>	<b>12</b>
1.2.1 Begriffswirrwarr und Abgrenzungen	15
1.2.2 Abgrenzung von CSR und Corporate Citizenship	16
1.2.3 Verwendung der Begriffe CSR, CSR-Management und Verantwortungsmanagement	17
<b>1.3 Professionalisierung und Institutionalisierung als große Herausforderungen für das CSR-Management</b>	<b>18</b>
<b>2 ZUM VERHÄLTNIS VON CSR UND UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION</b>	<b>22</b>
<b>2.1 Kommunikationsmanagement im CSR-Prozess</b>	<b>24</b>
2.1.1 Stakeholder- und Issues Management	26
2.1.2 Corporate Identity, Unternehmenskultur und Wertemanagement	27
2.1.3 Interne Kommunikation	29
2.1.4 Externe Kommunikation	30
<b>2.2 CSR als Erfolgspotential des Kommunikationsmanagements</b>	<b>31</b>
2.2.1 Reputation, Vertrauen und Glaubwürdigkeit: Grundbedingungen und Ziel erfolgreicher Unternehmenskommunikation	32
2.2.2 Kommunikative Erfolgspotentiale in verschiedenen Handlungsfeldern der Unternehmenskommunikation	33
<b>2.3 Integration von Verantwortungs- und Kommunikationsmanagement</b>	<b>39</b>

<b>3 ANFORDERUNGEN AN DIE UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION</b>	<b>42</b>
<b>3.1 Prinzipien verantwortungsvoller Unternehmenskommunikation</b>	<b>43</b>
3.1.1 Unternehmenskommunikation als dialogische Kommunikation	46
3.1.2 Unternehmenskommunikation als transparente Kommunikation	49
3.1.3 Unternehmenskommunikation als authentische und glaubwürdige Kommunikation	51
3.1.4 Unternehmenskommunikation als zurückhaltende Kommunikation	52
3.1.5 Unternehmenskommunikation als langfristige und strategische Kommunikation	55
3.1.6 Unternehmenskommunikation als vermittelnde Kommunikation	56
<b>3.2 Kompetenzbereiche und Wissensfelder</b>	<b>58</b>
3.2.1 Verantwortungsmanagement als Querschnittsmanagement	58
3.2.2 Verantwortungsmanagement als Projektmanagement	62
3.2.3 Verantwortungsmanagement als Wissensfeld	63
<b>3.3 Anforderungen an Kommunikationsmanagerinnen</b>	<b>65</b>
3.3.1 Fachkompetenz	67
3.3.2 Realisationskompetenz	69
3.3.3 Sachkompetenz	69
3.3.4 Soziale Orientierung	70
3.3.5 Fazit: die Herausforderung einer adäquaten Ausbildung	72
<b>3.4 Zusammenfassung: 12 Annahmen zur Skizzierung der Anforderungen an die Unternehmenskommunikation</b>	<b>73</b>
<b>4 EMPIRISCHER TEIL: METHODIK UND VORGEHENSWEISE</b>	<b>77</b>
<b>4.1 Die Befragungsmethode: Experteninterview</b>	<b>78</b>
4.1.1 Experteninterview als offenes Leitfadeninterview	79
<b>4.2 Fragestellung und Leitfaden</b>	<b>80</b>
4.2.1 Gliederung des Leitfadens	81
<b>4.3 Ablauf der Befragung</b>	<b>85</b>
4.3.1 Auswahl der Untersuchungspersonen	86
4.3.2 Anbahnung des Interviews	88

4.3.3 Durchführung der Interviews	88
<b>4.4 Auswertung</b>	<b>90</b>
4.4.1 Transkription	90
4.4.2 Paraphrase	91
4.4.3 Überschriften	92
4.4.4 Thematischer Vergleich	92
4.4.5 Konzeptualisierung und theoretische Generalisierung	93
<b>5 DARSTELLUNG DER FORSCHUNGSERGEBNISSE</b>	<b>94</b>
<b>5.1 Verhältnis CSR und Unternehmenskommunikation</b>	<b>95</b>
5.1.1 Verhältnis CSR und Unternehmenskommunikation in der Praxis	99
<b>5.2 Kommunikation als Verantwortungsdimension</b>	<b>100</b>
5.2.1 Kommunikation als Verantwortungsdimension: Kompetenzanforderungen an Kommunikationsmanagerinnen	102
<b>5.3 Unternehmenskommunikation als dialogische Kommunikation</b>	<b>103</b>
5.3.1 Dialogische Kommunikation in der Praxis	105
<b>5.4 Unternehmenskommunikation als transparente, authentische und glaubwürdige Kommunikation</b>	<b>106</b>
5.4.1 Transparenz und Authentizität in der Praxis	108
<b>5.5 Unternehmenskommunikation als zurückhaltende Kommunikation</b>	<b>109</b>
5.5.1 Zurückhaltende Kommunikation in der Praxis	110
<b>5.6 Unternehmenskommunikation als langfristige und strategische Kommunikation</b>	<b>111</b>
5.6.1 Langfristige und strategische Kommunikation in der Praxis	112
<b>5.7 Unternehmenskommunikation als vermittelnde Kommunikation</b>	<b>112</b>
<b>5.8 Verantwortungsmanagement als Querschnittsmanagement</b>	<b>114</b>
5.8.1 Verantwortungsmanagement als Querschnittsmanagement: Kompetenzanforderungen an Kommunikationsmanagerinnen	116
<b>5.9 Verantwortungsmanagement als Projektmanagement</b>	<b>118</b>
<b>5.10 Verantwortungsmanagement als Wissensfeld</b>	<b>119</b>
<b>6 ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE</b>	<b>122</b>

<b>6.1 Fazit und Reflexion des Forschungsgegenstandes</b>	<b>129</b>
<b>7 LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS</b>	<b>134</b>
7.1 Internetquellen	146
<b>8 ANHANG</b>	<b>148</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	
Abb. 1: Kompetenzraster DPRG.....	60

## Einleitung

Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen wurde in den letzten Jahren verstärkt in den öffentlichen Diskurs gerückt: Sei es durch globale Herausforderungen wie Klimawandel oder Armut, durch einen Bewusstseinswandel hin zur Nachhaltigkeit, durch das Aufkommen neuer Märkte und Konsumtypen (Fair Trade, LOHAS), durch die Kritik an den Praktiken multinationaler Konzerne oder durch die schwindende Relevanz der Nationalstaaten bei gleichzeitiger Ausweitung des Einflusses multinationaler Unternehmen, um nur ein paar exemplarische Beispiele zu nennen. Getragen wird dieser Diskurs durch eine anhaltende Diskussion und Repräsentation in den Medien, Wirtschaft, Politik und Wissenschaft sowie durch teils kritische Rezeptionen in Gegenöffentlichkeiten und Organisationen der Zivilgesellschaft (NGOs).

Die Notwendigkeit einer Wertediskussion in der Wirtschaft wird somit relevanter denn je und die Unternehmen folgen diesem Ruf nach Ethik aus verschiedenen Gründen: Einerseits wird die Wirtschaftstätigkeit im Kontext unserer Informationsgesellschaft immer transparenter, was unter anderem durch eine zunehmende Medialisierung und neue Kommunikationstechnologien gefördert wird. Unternehmen sind damit „öffentlich exponiert“<sup>1</sup> und müssen zunehmend auf Forderungen der Gesellschaft reagieren und ihren Legitimationsanspruch gegenüber der Öffentlichkeit und ihren Stakeholdern aufrechterhalten. Andererseits erkennen immer mehr Unternehmen, dass verantwortungsvolles Wirtschaften nicht nur eine moralische Verbindlichkeit darstellt, sondern auch eine Chance ist, um unterschiedlichste ökonomische Potentiale zu erschließen und die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen.

In dieser Konstellation greift es zu kurz, unternehmerische Verantwortung mit unreflektierter Wohltätigkeit oder Philanthropie gleichzusetzen: Vielmehr wird die Verantwortungswahrnehmung in fortschrittlichen Unternehmen als ein strategisches Management-Konzept verstanden, das zumeist unter Begriff-

---

<sup>1</sup> vgl. Dyllick (1989)

fen wie Corporate Citizenship (CC), Corporate Social Responsibility (CSR) oder Corporate Responsibility (CR) firmiert. In diesem Buch wird der Begriff der Corporate Social Responsibility verwendet.<sup>2</sup> Dieser Anglizismus ist wissenschaftlich gesehen ein interdisziplinärer Forschungsbereich, der bislang vor allem in den Disziplinen der Wirtschaftsethik, Rechtswissenschaften und Politikwissenschaften behandelt wird.<sup>3</sup> Eine kommunikationswissenschaftliche Perspektive wird in der Literatur nach wie vor nur unzureichend berücksichtigt. Dies stellt meines Erachtens ein Manko dar, insbesondere, weil der Prozess unternehmerischer Verantwortungswahrnehmung sehr stark mit kommunikativen Prozessen verbunden ist und zwischen einem professionellen CSR-Management und einem professionellen Kommunikationsmanagement ein enger Zusammenhang besteht. Dies äußert sich nicht zuletzt auch dadurch, dass CSR derzeit eines der wichtigsten Zukunftsthemen im Bereich Unternehmenskommunikation ist.<sup>4</sup>

Das vorliegende Buch soll deshalb einen Beitrag zur Frage der Institutionalisierung, Professionalisierung und operativen Umsetzung der CSR aus der Perspektive der Unternehmenskommunikation liefern. Ausgangspunkt war dabei die folgende Forschungsfrage:

***Welchen Anforderungen muss sich die Unternehmenskommunikation vor dem Hintergrund der zunehmenden Bedeutung von Corporate Social Responsibility stellen?***

Nach begrifflichen Definitionen und Abgrenzungen (Kapitel 1) wird erklärt, welche Verbindung zwischen CSR-Management und Kommunikationsmanagement besteht, wo im CSR-Prozess professionelle Kommunikation relevant ist und wie die Unternehmenskommunikation von CSR profitieren kann (Kapitel 2). Darauf aufbauend wird eine Integration von Kommunikations- und CSR-Management skizziert und aufgezeigt, welche Prinzipien und Anforderungen dadurch für die Unternehmenskommunikation relevant werden (Kapi-

---

<sup>2</sup> Eine nähere Definition und begriffliche Abgrenzungen folgen im Kapitel 1

<sup>3</sup> vgl. Schaltegger/Müller (2008), S. 22-24; Welzel (2008), S. 72

<sup>4</sup> vgl. Zerfaß et. al. (2008), S. 19-21, 34-37, 47-55; Löhr (2008)

tel 3). Diese theoretische Auseinandersetzung wird in Form von Annahmen zusammengefasst und im empirischen Teil der Arbeit mit der Praxis kontrastiert: Grundlage dafür ist eine im Dezember 2008 durchgeführte Studie in Form von Experteninterviews (Kapitel 4, 5 und 6).

**Anmerkung:**

Auf eine *geschlechtergerechte bzw. geschlechtsneutrale Formulierung* wurde aus Gründen der Lesbarkeit und des Textflusses bewusst verzichtet. Da in der Kommunikationsbranche überwiegend Frauen beschäftigt sind, werden im Folgenden nur weibliche Bezeichnungen verwendet. Ich bekenne mich jedoch ausdrücklich zu einer Gleichstellung von Mann und Frau und weise darauf hin, dass bei allen Formulierungen beide Geschlechter gemeint sind.

# 1 Begriffsdefinitionen und Ausgangsposition

## 1.1 Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement

Vor dem Hintergrund der aufkommenden Informationsgesellschaft, einer zunehmenden Medialisierung und Transparenz sowie durch eine Ausdifferenzierung, Globalisierung und Sättigung der Märkte haben sich die Rahmenbedingungen für Unternehmen in den letzten Jahrzehnten entscheidend verändert. Um in einer Situation wie dieser bestehen zu können, brauchen Unternehmen professionelle Kommunikationssysteme, um auf ihren Märkten Beachtung zu finden, eine positive Wahrnehmung in der Öffentlichkeit zu erreichen, ihre Umfeldbeziehungen zu gestalten, ihre internen Prozesse zu koordinieren und ihre Wertschöpfung zu gestalten. Aus einer kommunikationswissenschaftlichen Perspektive sind Unternehmen daher soziale Netzwerke, die auf Kommunikationsbeziehungen basieren und durch kommunikative Interaktion zwischen den internen Organisationsmitgliedern und externen Bezugsgruppen funktionieren und wahrgenommen werden.<sup>5</sup> Karmasin und Weder verstehen Unternehmen als „Kommunikationssysteme“<sup>6</sup>, das heißt als interaktive Organisationen, „deren Strukturen und damit Grenzen nicht mehr allein durch die Allokation von Ressourcen sondern auch – und immer stärker – durch kommunikative Prozesse bestimmt werden“<sup>7</sup>. Diese Ausführungen sollen hier nicht detailliert diskutiert werden, sondern nur exemplarisch aufzeigen, welche essentielle Relevanz Kommunikation für die Existenz von Unternehmen hat. Die professionelle Ausgestaltung dieser Kommunikation findet in Form der Unternehmenskommunikation statt – jenem Begriff, der im Folgenden für die Verwendung in diesem Buch definiert und abgegrenzt wird.

---

<sup>5</sup> Mast (2002), S. 7

<sup>6</sup> Karmasin/Weder (2008a), S. 95

<sup>7</sup> Ebd., S. 99

### **1.1.1 Definition Unternehmenskommunikation**

Der Begriff Unternehmenskommunikation wird sehr unterschiedlich definiert, er umfasst in der Praxis verschiedene operative Zugänge und Verwendungsweisen sowie in der Wissenschaft eine Vielzahl an Begriffen und Konzepten, die eine klare Orientierung und Abgrenzung behindern.<sup>8</sup> Vor allem die Begriffe Unternehmenskommunikation (bzw. der englische Begriff Corporate Communications), Kommunikationsmanagement, Organisationskommunikation und auch Public Relations werden dabei jeweils abgegrenzt, integriert oder auch synonym verwendet. Es soll jedoch nicht Gegenstand dieses Buches sein, genaue Abgrenzungen zu den vielfältigen, durch verschiedene Berufszugänge und Wissenschaftsparadigmen aufgekommenen Definitionen zu geben. Vielmehr soll die hier folgende begriffliche Auseinandersetzung dazu dienen, einen klar definierten und abgegrenzten Begriff der Unternehmenskommunikation und des Kommunikationsmanagements für die Verwendung in diesem Buch zu bekommen.

Eine sehr kompakte Definition, die den zu beschreibenden Gegenstand kurz zusammenfasst, findet sich bei Mast: Unternehmenskommunikation ist demnach zu begreifen als „das Management von Kommunikationsprozessen, die zwischen Unternehmen und ihren internen bzw. externen Umwelten ablaufen“<sup>9</sup>. Für Dieter Herbst ist Unternehmenskommunikation jene Managementaufgabe, die dafür sorgt, „dass Unternehmen und ihre Leistungen wahrgenommen, erkannt, erinnert und bevorzugt werden“<sup>10</sup>. Somit steht der Begriff Unternehmenskommunikation laut Herbst für „das systematische und langfristige Gestalten der Kommunikation eines Unternehmens mit seinen wichtigen internen und externen Bezugsgruppen mit dem Ziel, das Unternehmen bei diesen [...] bekannt zu machen und das [...] Vorstellungsbild (Image) der Unternehmenspersönlichkeit aufzubauen und kontinuierlich zu entwickeln“<sup>11</sup>. Zusammengefasst lässt sich Unternehmenskommunikation somit als „sämtli-

---

<sup>8</sup> vgl. Mast (2002), S. 10

<sup>9</sup> Ebd., S. 11

<sup>10</sup> Herbst (2003), S. 23

<sup>11</sup> Ebd., S. 24

che Kommunikationsprozesse in und von erwerbswirtschaftlichen Organisationen“ bezeichnen.<sup>12</sup>

Um mit einem klar abgrenzbaren Begriff zu arbeiten, wird im Folgenden das Konzept der Unternehmenskommunikation laut Zerfaß verwendet: Er definiert Unternehmenskommunikation als „alle Kommunikationsprozesse, mit denen ein Beitrag zur Aufgabendefinition und -erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten geleistet wird und die insbesondere zur internen und externen Handlungskoordination sowie Interessenklärung zwischen Unternehmen und ihren Bezugsgruppen (Stakeholdern) beitragen“<sup>13</sup>. Diese Definition ist meines Erachtens brauchbarer als die oben genannten, weil sie die strategische Bedeutung von Kommunikation als Erfolgsfaktor für Unternehmen anhand von zwei Punkten klar definiert: Es geht hierbei einerseits um das Management der Kommunikationsflüsse in den Beziehungen zwischen einem Unternehmen und seinen internen und externen Bezugsgruppen (Stakeholdern), andererseits um den Beitrag professioneller Kommunikation zum Erfolg des Unternehmens. Zerfaß führt dies näher an, indem er betont: „Die zugrunde liegenden Kommunikationsaktivitäten sind symbolische Handlungen, die von Organisationsmitgliedern (Führungskräften, Kommunikationsverantwortlichen) oder ihren Beauftragten (Agenturen) initiiert werden und eine Verständigung sowie darauf aufbauend eine Beeinflussung bestimmter Rezipienten zum Ziel haben. Damit werden sowohl die laufende Leistungserstellung unterstützt (Erfolg) als auch immaterielle Werte (Erfolgspotentiale) geschaffen.“<sup>14</sup> Unternehmenskommunikation wird von Zerfaß darüber hinaus als ein integrierter Ansatz begriffen: Das heißt, verschiedene Teilbereiche der Kommunikation verschmelzen zu einer holistischen Betrachtungsweise der „Integrierten Unternehmenskommunikation“ und werden auf operativer sowie sozialer Ebene „inhaltlich, formal, zeitlich und dramaturgisch abgestimmt“<sup>15</sup>. Als „systematische unterscheidbare Teilbereiche der Unternehmenskommu-

---

<sup>12</sup> Zerfaß (2004), S. 20

<sup>13</sup> Zerfaß (2007), S. 23

<sup>14</sup> Zerfaß (2007), S. 23

<sup>15</sup> Ebd.

nikation“ bezeichnet Zerfaß die Interne Kommunikation, die Marktkommunikation und Public Relations.<sup>16</sup>

### **1.1.2 Verwendung verschiedener Begriffe**

Diese integrierte Sichtweise stellt einen klar definierten Begriff der Unternehmenskommunikation zur Verfügung, der auch andere Konzepte in sich vereint und nutzbar macht. Dies ist für die vorliegende Arbeit insofern relevant, weil für den beschriebenen Sachverhalt und die Literaturrecherche auch verschiedene andere Konzepte wie beispielsweise „Organisationskommunikation“ oder „Public Relations“ (PR) berücksichtigt wurden. Vor allem die PR sind jene Ausprägung professioneller Kommunikation, die in der Konstellation „Unternehmenskommunikation und CSR“ als besonders relevant anzusehen ist, da es hierbei vor allem um die Stellung des Unternehmens in der Gesellschaft, um die Kommunikation mit und die Integration von Stakeholdern sowie um die Legitimation und Akzeptanz des Unternehmens in der Öffentlichkeit bzw. in den relevanten Teilöffentlichkeiten geht. Die Organisationskommunikation war deshalb relevant, weil sie einen Dachbegriff für die Unternehmenskommunikation darstellt: Der Begriff wird in der Literatur meist als die Kommunikation in und von (und über) Organisationen verwendet,<sup>17</sup> Unternehmenskommunikation kann also als jener Bereich der Organisationskommunikation verstanden werden, der sich mit erwerbswirtschaftlichen Organisationen, also Unternehmen, beschäftigt.<sup>18</sup> Diese Fokussierung auf Unternehmen ist eine Folge des Forschungsgegenstandes (nämlich CSR und Kommunikation), weil der Begriff *Corporate Social Responsibility* impliziert, dass Unternehmen im Zentrum der Betrachtungen stehen.

### **1.1.3 Kommunikationsmanagement**

Auf dieser Definition von Unternehmenskommunikation und den damit verbundenen begrifflichen Abgrenzungen aufbauend wird in dieser Arbeit der Begriff Kommunikationsmanagement als operative Ausprägung der Unter-

---

<sup>16</sup> Ebd.

<sup>17</sup> vgl. Theis (1994), S. 13, vgl. Szyska (1999), 1, 9

<sup>18</sup> vgl. Mast (2002), S. 10-11; Zerfaß (2004), S. 20

nehmenskommunikation verwendet. Kommunikationsmanagement, ein in der Literatur ebenfalls sehr flexibel und vielseitig verwendeter Begriff, wird im Folgenden als Subsumtion folgender Definitionen verwendet: Als „das systematische und langfristige Gestalten der Kommunikation“<sup>19</sup> und als Prozess der „Planung, Organisation und Kontrolle der Unternehmenskommunikation“<sup>20</sup>. Um auch die operative Ebene hinzuzufügen, wird zudem eine Definition von Szyperski und Wienand integriert: Kommunikationsmanagement ist demnach die „gezielte, auch unternehmensübergreifende, Organisation, Planung, Durchsetzung und Kontrolle der Informationshandhabung, der Informationsversorgung und des Einsatzes von Informations- und Kommunikationstechnik“<sup>21</sup>.

## **1.2 Das Konzept der Corporate Social Responsibility**

Der Begriff Corporate Social Responsibility hat seinen Ursprung im angelsächsischen Wirtschaftsraum<sup>22</sup>, vor allem in den USA. Auch wenn die Frage nach der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen schon einige Jahrzehnte zurückreicht, hat die eigentliche CSR-Debatte im europäischen Raum mit dem CSR-Grünbuch der Europäischen Kommission im Jahr 2001 ihre Initialzündung erhalten.<sup>23</sup> In diesem Grünbuch wurden die Rahmenbedingungen für gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen festgelegt und auch die in Wissenschaft und Praxis geläufigste Definition von CSR festgehalten: „CSR ist ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Tätigkeit und in die Wechselbeziehung mit den Stakeholdern zu integrieren.“<sup>24</sup> Auch wenn mit dieser Definition eine sehr gute Grundlage für ein Begriffsverständnis der CSR vorliegt,<sup>25</sup> ist CSR bislang kein einheitlich ausdefinierter Begriff

---

<sup>19</sup> Herbst (2003), S. 25

<sup>20</sup> Zerfaß (2007), S. 56

<sup>21</sup> Szyperski/Wienand (1989), S. 135ff., zitiert nach Karmasin/Weder (2008a), S. 209

<sup>22</sup> Vgl. Grewe/Löffler (2006), S. 3

<sup>23</sup> Vgl. Pinter (2008), S. 193; Glombitza (2005), S. 63

<sup>24</sup> Europäische Kommission (2001), S. 8

<sup>25</sup> Welzel (2008), S. 54

und es kommen in Wissenschaft und Praxis eine Vielzahl an verschiedenen Definitionen, Schwerpunkten und Sichtweisen zur Anwendung – dies wird an späterer Stelle in diesem Kapitel noch näher thematisiert.

Versucht man nun, auf der Definition der Europäischen Kommission aufbauend CSR zu konkretisieren und auszudefinieren, kann man folgende wesentliche Punkte aus der Literatur von anderen Autorinnen abstrahieren:

Die unternehmerische Verantwortung im Sinne der CSR setzt sich aus **drei verschiedenen Verantwortungsdimensionen** zusammen.<sup>26</sup> Die soziale, die ökonomische und die ökologische Verantwortung, die gemeinsam das „magische Dreieck“<sup>27</sup> bzw. die „Triple-Bottom-Line“ der CSR<sup>28</sup> ergeben. Auch wenn diese Verantwortungsbereiche konzeptionell voneinander getrennt sind, fließen sie in der praktischen Planung und Umsetzung von CSR durchaus zusammen und sind deswegen nicht isoliert voneinander zu betrachten.<sup>29</sup> Von Verantwortung im Sinne des Konzeptes der CSR spricht man vor allem dann, wenn die CSR-Maßnahmen über den rechtlichen Rahmen hinausgehen und im Zuge einer **freiwilligen Selbstverpflichtung** passieren: Weber argumentiert, „dass sich vor allem in den letzten Jahren die Freiwilligkeit von CSR Aktivitäten als ein Charakteristikum des CSR-Konzeptes herauskristallisiert hat“<sup>30</sup>. Diese Freiwilligkeit ist jedoch keine unreflektierte Entfaltung von Wohltätigkeitsaktivitäten, sondern ein **Managementkonzept**, ein auf das **Kerngeschäft** ausgerichtetes, strategisches „Instrument der Unternehmenssteuerung [...], das die Erreichung nachhaltigen Erfolges erst möglich macht und zu einer Win-Win-Situation für Unternehmen und Gesellschaft führt“<sup>31</sup>.

Um diese Wechselwirkung zwischen Unternehmen und Gesellschaft zu entfalten, soll das Unternehmen nicht als isolierte Einheit, sondern als eine Organisation mit vielfältigen Verflechtungen in ihrem Umfeld und der Gesell-

---

<sup>26</sup> vgl. exemplarisch: Finkernagel (2007), S. 13; Karmasin/Weder (2008a), S. 74; Kuhlen (2005), S. 24; Köpl/Neureiter (2004a), S. 5

<sup>27</sup> Kuhlen (2005), S. 24

<sup>28</sup> vgl. exemplarisch: Karmasin/Weder (2008a); S. 43

<sup>29</sup> vgl. Kuhlen (2005), S. 24

<sup>30</sup> Weber (2008), S. 41; vgl. auch Finkernagel (2007), S. 13; Kuhlen (2005), S. 7

<sup>31</sup> Grewe/Löffler, 2006, S. 4

schaft konzipiert werden – Verbindungen, aus denen sowohl Chancen als auch Verpflichtungen resultieren.<sup>32</sup> Dies rückt die *Stakeholder*, d.h. die für das Unternehmen relevanten Anspruchsgruppen bzw. Teilöffentlichkeiten, und die Interaktion mit ihnen in den Mittelpunkt eines zeitgemäßen CSR-Verständnisses:<sup>33</sup> CSR beschreibt demnach die unternehmerische Verantwortungswahrnehmung gegenüber dem gesellschaftlichen Umfeld<sup>34</sup> in Abstimmung mit den für das Unternehmen relevanten Stakeholdern<sup>35</sup> und dient einem Unternehmen dazu, „Verantwortlichkeiten und Pflichten gegenüber seinen Stakeholdern wahrzunehmen und dadurch deren nachhaltigkeitsbezogenen Anforderungen zu begegnen [...]“<sup>36</sup>. Es geht also darum, die Geschäftsprozesse eines Unternehmens so zu gestalten, dass Werte für Unternehmen und Gesellschaft entstehen und das Unternehmensumfeld positiv beeinflusst wird, ohne gesellschaftliche oder natürliche Ressourcen zu schädigen bzw. über das Unvermeidliche hinaus zu beeinflussen.<sup>37</sup> Somit kann man auf der Definition der Europäischen Kommission aufbauend somit folgende Eigenschaften für aktuelle Konzeptionen der CSR als kennzeichnend erachten.<sup>38</sup>

- Die Integration sozialer und ökologischer Verantwortung in die Geschäftstätigkeit
- Die Freiwilligkeit im Sinne einer freiwilligen Selbstverpflichtung über gesetzliche Vorschriften hinaus
- Die Ausrichtung auf das Kerngeschäft
- Eine Orientierung an den Stakeholdern
- Die Schaffung eines Mehrwertes für Gesellschaft UND Unternehmen

Zusammenfassend ist CSR somit ein „Managementansatz, der neben der ökonomischen Logik soziale und ökologische Verantwortung zu einem konkreten Bestandteil der Unternehmensstrategie macht“<sup>39</sup>.

---

<sup>32</sup> vgl. Köppl/Neureiter (2004b), S. 293

<sup>33</sup> vgl. Karmasin/Weder (2008a), S. 75

<sup>34</sup> vgl. Schaltegger/Müller (2008), S. 18

<sup>35</sup> vgl. Köppl/Neureiter (2004a), S. 5

<sup>36</sup> Dubielzig (2008), S. 213

<sup>37</sup> Grewe/Löffler (2006), S. 3

<sup>38</sup> in Anlehnung an Dubielzig (2008), S. 213

<sup>39</sup> Köppl/Neureiter (2004b), S. 296