

Vahlen kompakt

## Corporate Social Responsibility

Die Ethik der gesellschaftlichen Verantwortung und ihre Umsetzung

Bearbeitet von  
Von Prof. Dr. Rolf Brühl

1. Auflage 2018. Buch. Rund 200 S. Kartoniert  
ISBN 978 3 8006 5327 0  
Format (B x L): 14,1 x 22,4 cm

[Wirtschaft > Management > Unternehmensführung](#)

Zu [Inhalts-](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

The logo for beck-shop.de features the text 'beck-shop.de' in a bold, red, sans-serif font. Above the 'i' in 'shop' are three red dots of varying sizes. Below the main text, the words 'DIE FACHBUCHHANDLUNG' are written in a smaller, red, all-caps, sans-serif font.

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

*et al.*, 2013, 721f). Damit ist verbunden, dass NGOs als Partner unterstützt werden, Investitionen zur Stärkung des Partners unerlässlich sind und es nicht immer möglich sein wird, diese Investitionen rechtlich zu schützen. Aus diesen Gründen wird vorgeschlagen, BoP-Strategien als reine CSR-Aktivitäten zu starten, um mit den Möglichkeiten einer Marktentwicklung zu experimentieren (*Singh, Bakshi und Mishra*, 2015, 367). Es wird damit eine hybride Strategie vorgeschlagen, die Gewinn- und Gemeinwohlorientierung kombiniert.

Beispiel 13 zeigt, wie ein führender Telekom-Anbieter als gewinnorientiertes Unternehmen durch die Stiftung dieses Unternehmens unterstützt wird. Es zeigt aber auch, dass dieses Unternehmen sich klar darüber war, dass eine Marktstrategie mit ausschließlicher Gewinnorientierung nicht ausreichend ist und dies durch entsprechende CSR-Maßnahmen ergänzt werden muss, die ohne Gewinnmotiv ausgeführt werden.

Es gibt eine Reihe von kritischen Stimmen zu BoP-Strategien, die sich insbesondere auf das Machtgefälle zwischen armen Menschen und multinationalen Unternehmen beziehen (*Calton et al.*, 2013, *Hahn*, 2012, *London und Hart*, 2011).

- Aufgrund der fehlenden staatlichen Institutionen fehlt ein dementsprechender Schutz. Verbraucherschutz ist für jede Käufergruppe von Relevanz, aber sicherlich erst recht für Arme, die meist überhaupt keine oder eine sehr einfache Bildung haben.
- Es ist nicht immer zu erkennen, ob die Produkte tatsächlich an die Bedürfnisse von armen Menschen angepasst werden.
- Am dringendsten sind für die ärmsten Menschen, die von 2 \$ am Tag leben müssen, Nahrungsmittel, Kleidung und Wohnung sowie eine kostenlose Gesundheitsversorgung. Ob für diese grundlegenden Bedürfnisse BoP-Strategien wirklich geeignet sind, wurde bisher noch nicht ausreichend wissenschaftlich untersucht.

#### **Beispiel 13: BoP-Strategie von Safaricom und Vodafone in Afrika**

Die Telekom-Anbieter *Safaricom* und *Vodafone* bieten z.B. ihr System M-Pesa auf mobilen Geräten an, um Frauen aus ländlichen Gebieten die Möglichkeit zu bieten, Geld zu transferieren. M-Pesa ist ein mobiles System für Bankdienstleistungen. Studien zeigten, dass insbesondere die ländliche Bevölkerung in Subsahara-Afrika (z. B. in Kenia und Tansania) mobile Geräte bevorzugt, weil sie ohnehin kaum Zugang zu Banken haben. In Kenia nutzten Ende 2014 96% der Haushalte außerhalb Nairobis M-Pesa.

Voraussetzung für den Erfolg des mobilen Sparsystems (im Jahre 2014 wurden ca. 1 Millionen Kunden registriert) ist die vorhandene mobile Infrastruktur. Da in vielen ländlichen Gebieten keinerlei Zugang zu

Banken existierte, fehlte Sicherheit für Erspartes und die Möglichkeit für Klein-Unternehmen, Kredite zu erhalten. Es fehlte allerdings nicht nur diese Infrastruktur, sondern die potentiellen Nutznießer dieser Dienste waren diese Dienste nicht gewohnt. Konsumentenschulungen waren ein Mittel, um sich mit diesen Diensten vertraut zu machen. Ein wesentliches Ziel dieser Strategie ist es daher, diejenigen Bevölkerungsteile, die bisher keinen Zugang zu Bank-Dienstleistungen haben, ihnen diesen Zugang zu ermöglichen und sie mit den Vorteilen vertraut zu machen.

Eine weitere Aktivität konzentriert sich auf Frauen, die als Klein-Unternehmerinnen in den Geldkreislauf eingebunden werden. Mit Hilfe ihrer Stiftung bietet das Unternehmen außerdem Bildung in den Bereichen Wirtschaft und Gesundheit an. Sie sollen so in die Lage versetzt werden, langfristig wirtschaftlich selbständig zu bleiben.

(Quellen: *Baumann, 2018, Jack und Suri, 2011, Mbiti und Weil, 2011, Suri, 2017*)

In einem Überblicksartikel wird versucht, ein Bild über die Aktivitäten von BoP-Strategien zu geben. Es zeigt sich, dass sie in den meisten Fällen absatzorientiert sind, d. h., die arme Bevölkerung wird als Konsument gesehen, und dass kaum von einem gemeinsamen Engagement, gar von einem unternehmerischen Akzent in diesen Strategien die Rede sein kann (*Kolk, Rivera-Santos und Rufin, 2014, 353ff*). Ein weiterer bemerkenswerter Befund ist es, dass nur geringer Wert auf die Betrachtung von ökologischen Wirkungen gelegt wird: Nachhaltigkeit scheint in dieser Debatte einen geringen Stellenwert zu haben (*Kolk, Rivera-Santos und Rufin, 2014, 358f*).

### 5.2.3.3 Strategien von sozialen Unternehmen

Eine wichtige Gruppe, die sich auf den ersten Blick als Schwerpunkt soziale Ziele zum Ausgangspunkt nimmt, sind soziale Unternehmen (Unternehmer). **Soziale Unternehmen** zeichnen sich dadurch aus, dass sie ähnlich wie manche öffentliche Unternehmen finanzielle Ziele als nachrangig betrachten. Wie bereits angedeutet, ist starke Nachhaltigkeit, wie sie in diesem Buch verstanden wird, mit der Erhaltung des ökonomischen Kapitals verbunden. Private Unternehmen können daher diese Kapitalerhaltung auf Dauer nicht durch Subventionen erlangen. Vielmehr müssen sich ihre sozialen oder ökologischen Leistungen auf Dauer finanzieren. Sie wurden in diesem Kapitel den Marktstrategien zugeordnet, weil sie ebenfalls Produkt-Markt-Entscheidungen treffen müssen, die zu ökonomischer Kapitalerhaltung führt.

Beispiel 14 zeigt beispielhaft einige Unternehmen, die sich als soziale Unternehmen bezeichnen. Es ist jedoch zu beachten, dass sich die

Grenze zwischen Gewinn- und Gemeinwohlorientierung nicht immer so einfach ziehen lässt. Es gibt jedoch einige Indizien, die dafür sprechen, dass es sich um ein **soziales Unternehmen** handelt. Nach *Dacin, Dacin* und *Matear* (2010) liegen die Besonderheiten des sozialen Unternehmertums in folgenden Aspekten:

- Sie bedienen sich in häufig neuer Weise ihrer Ressourcen und Fähigkeiten, um die außerhalb ihrer Organisation liegenden Barrieren zu überwinden. Dabei greifen sie auch auf externe Ressourcen und Fähigkeiten zurück und reißen damit oft überkommene Vorstellungen über diese Barrieren ein.
  - Soziale Unternehmer verfügen häufig über umfangreiches **soziales Kapital**, das auf den ausgeprägten sozialen Fähigkeiten in diesen Unternehmen vorhanden ist. Im Unterschied zur herkömmlichen Vorgehensweise versuchen sie, dieses Kapital nicht gegen Wettbewerber zu schützen, sondern verhalten sich in dem Sinne kooperativ, dass sie dieses soziale Kapital mit anderen teilen.
  - Wissen über die **institutionellen Ressourcen** des Unternehmensumfelds ist essentiell. Soziales Unternehmertum ist dort besonders erfolgreich, wo es Lücken im institutionellen Umfeld aufspürt, die es durch ein geeignetes Leistungsangebot schließen kann.
- So ist es das Anliegen der *Pegasus GmbH*, sozial Benachteiligten die Möglichkeit zu verschaffen, sich ihren Lebensunterhalt durch Arbeit zu verdienen, was durch den offiziellen Arbeitsmarkt nicht immer gewährleistet ist.

#### Beispiel 14: Soziale Unternehmen – alt und neu

Unternehmen, die sich sozialer Probleme widmen, gab und gibt es immer wieder. Hier einige Beispiele, die sich unterschiedlicher gesellschaftlicher und d. h. auch ökologischer Themen annehmen.

*Leihbar* ist ein Berliner soziales Unternehmen, mit dessen Hilfe sich ihre Kunden Gegenstände ausleihen (mieten), weil sich ein Kauf deswegen nicht lohnt, weil es nur selten genutzt wird. Das typische Beispiel ist eine Bohrmaschine, die die meisten Konsumenten nur für wenige Handwerkerarbeiten in den eigenen vier Wänden einsetzen.

*Nebenan.de* bietet eine Plattform an, damit sich Nachbarschaften vernetzen und eine Reihe von gemeinsamen Aktivitäten über diese Plattform verabreden können.

Die *Pegasus GmbH* widmet sich „beruflicher und sozialer Wiedereingliederung sozial benachteiligter Personengruppen, insbesondere psychisch kranker, körperlich und/oder sinnesbehinderter Menschen, sowie von sozial benachteiligten Bevölkerungsgruppen“. Sie bieten verschiedene Dienstleistungen wie Finanz- und Personalbuchhaltung sowie Catering und handwerkliche Dienste an.

*Vegolista* bietet Unternehmen, die innerstädtische Lieferungen an Kunden benötigen, eine ökologisch optimale Lösung mit Schwerlast-Fahrrädern an. Diese Elektro-Fahrräder belasten die Innenstädte nicht mit Emissionen und zeichnen sich durch ihre Flexibilität innerhalb der typischen Verkehrslagen in Städten aus (Stau und Stop-and-Go-Verkehr).

(Quellen: *Leihbar*, 2018, *Nebenan.de*, 2018, *Pegasus*, 2018, *Vegolista*, 2018)

Das Kapitel ist mit sozialem Unternehmer überschrieben, was darauf hinweist, dass sie soziale und ökologische Innovationen in einer Gesellschaft durchsetzen. Dies muss nicht mit der schöpferischen Zerstörung vorhandener Industrien einhergehen, wie dies für die wirtschaftliche Entwicklung *Schumpeter* beschrieben hat (*Schumpeter*, 1950, 134ff). Wie bereits angemerkt, sind es insbesondere institutionelle Lücken, die von sozialen Unternehmen genutzt werden. Jedoch zeigen die Organisationen in Beispiel 14, dass sie sicherlich etablierten Unternehmen Konkurrenz machen und, wenn sie sich erfolgreich etablieren können, Wandel in der Gesellschaft einleiten.

### 5.2.4 Nichtmarktstrategien am Beispiel von politischen Strategien

Unternehmen nutzen politische Strategien, um politische Institutionen und ihre Akteure im Sinne des Unternehmens zu beeinflussen (*Lux, Crook und Woehr*, 2011, 223). Im traditionellen Sinne ist das Ziel von Unternehmen, durch diesen Einfluss Vorteile zu erlangen, die sich langfristig in einem höheren Gewinn widerspiegeln. Das Unternehmen erhöht daher zunächst sein soziales Kapital, welches in Zukunft zu einer Erhöhung seines ökonomischen Kapitals führt. *Baron* schlägt drei grundlegende, sich nicht gegenseitig ausschließende Maßnahmen vor (*Baron*, 2013, 172):

1. **Repräsentation:** Mit dieser Strategie werden die Interessen diverser Stakeholder repräsentiert. Dies können Kunden sein, wenn sich z. B. ein Automobilunternehmen für eine staatliche Subventionierung von Autokäufen engagiert (Abwrackprämie für Alt-Autos).
2. **Mehrheitsbildung:** Um legislative Entscheidungen von Parlamenten zu beeinflussen, werden Mehrheiten dafür oder dagegen mobilisiert.
3. **Informationsstrategie:** Unternehmen stellen Informationen zur Verfügung, um politische Akteure in ihrem Sinne zu beeinflussen. So informieren Automobilverbände als Interessenvertreter von Automobilunternehmen regelmäßig über die Erfolge bei der Reduktion von CO<sub>2</sub>-Emissionen.

Unternehmen üben ihren Einfluss auf Personen aus, die politische Ämter innehaben. Sie gehen davon aus, dass diese Personen sich in ihren Ämtern bewähren wollen, um damit Karriere zu machen. Daher werden die Anliegen so vermittelt, dass sie deren Interessen entgegenkommen.

#### **Definition**

**Lobbyismus** ist jede Kommunikation zwischen Vertretern eines Unternehmens oder einer Organisation und einem politisch Verantwortlichen mit der Absicht, den politisch Verantwortlichen im Sinne der Interessen des Unternehmens oder der Organisation zu beeinflussen (Bauer, 2017, 38, Wehrmann, 2007, 38ff).

Zwei Merkmale von Lobbyismus sollen an dieser Stelle herausgestellt werden:

1. Lobbyismus wird häufig auf den **Gesetzes-Lobbyismus** verengt (Wehrmann, 2007, 38), weil dies in Demokratien eine weit verbreitete Form ist, um sich Vorteile zu verschaffen. Ein Grund hierfür ist die Bedeutung, die rechtliche Regelungen in Demokratien innehaben. Daher ist es nicht verwunderlich, dass Interessenvertreter Einfluss auf den Gesetzgebungsprozess nehmen wollen.
2. Ein wesentliches Kennzeichen von Lobbyismus ist seine **Nicht-Öffentlichkeit**. Daher ist Lobbyismus nur ein Teil der Interessenvertretung, die von Unternehmen oder Verbänden vorgenommen wird. Sie ist Teil einer auch öffentlichkeitswirksamen Kommunikationspolitik, die durch Pressemitteilungen, Studien oder durch andere Medienformen Informationen an die politischen Akteure adressiert. Wie sieht eine der Nachhaltigkeit verpflichtete, politische Strategie aus?

Lobbyismus, verstanden als Vertretung der Interessen, ist in einer Demokratie grundsätzlich legitim. Es liegt im Wesen der westlichen pluralistisch organisierten Gesellschaften, dass es einen Meinungsstreit über wichtige Fragen in dieser Gesellschaft geben kann. Weder Unternehmen noch ihren Verbänden ist es daher zu verwehren, sich an diesen Diskursen zu beteiligen.

In der Diskursethik werden Regeln definiert, wie sich Teilnehmer dieses Diskurses zu verhalten haben. So ist die Informationsstrategie zwar ein legitimes Mittel, sich an einem Diskurs zu beteiligen, allerdings deckt dies nicht Handlungen wie Desinformation oder Manipulation.

**Verantwortlicher Lobbyismus** zeichnet sich daher durch mindestens zwei wesentliche Eigenschaften aus (Bauer, 2017, 107ff):

1. Es werden nicht nur die Eigeninteressen des Unternehmens verfolgt, sondern es werden auch die Interessen weiterer Stakeholder

sowie der Gesellschaft in den Prozess der politischen Willensbildung eingebracht.

2. Das Unternehmen verschreibt sich moralisch akzeptierten Regeln im Prozess der politischen Willensbildung. Dies bedeutet z. B.: (1) Es wird wahrheitsgemäß informiert und weder desinformiert noch manipuliert. (2) Dem Gebot der Transparenz wird gefolgt. Dabei geht es nicht um völlige Offenheit über alle relevanten Aspekte, vielmehr geht es darum, die gebotene Geheimhaltung wettbewerbsrelevanter Informationen einzuhalten und gleichzeitig transparent die eigenen Interessen und Handlungen zu kommunizieren.

Ein abschließender Hinweis zu den politischen Strategien ist der Korruption gewidmet, weil Lobbyismus manchmal in die Nähe von Korruption gerückt wird. **Korruption** ist jedoch von Lobbyismus zu unterscheiden und lässt sich anhand von Kriterien beschreiben (abgewandelt und gekürzt nach *Holmes, 2017, 31, auch Rabl, 2011, 362f*):

- Ein Beteiligter muss Entscheidungsbefugnis über wichtige Ressourcen haben, die von anderen Beteiligten begehrt werden.
- Der Beteiligte ist bereit, seine Entscheidungsbefugnis zu seinem eigenen Vorteil oder dem seiner Organisation zu nutzen, wobei ein Schaden für andere Organisationen und der Gesellschaft entsteht.
- Alle Handlungen laufen verdeckt ab. Sie bestehen nicht den **Titelblatt-Test**, d. h., kein Beteiligter will diese Handlungen auf dem Titelblatt von weitverbreiteten Tageszeitungen lesen.

#### Beispiel 15: Politische Strategie von Banken

Herausragendes Beispiel für die politische Arbeit von Unternehmen sind die politischen Strategien von Banken und ihren Verbänden in den 90er Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts. Bankenregulierung beruhte insbesondere in den USA darauf, dass historische Erfahrungen wie die Weltwirtschaftskrise der dreißiger Jahre des zwanzigsten Jahrhunderts genutzt wurden, bestimmte Geschäfte für Banken voneinander zu trennen. Banken sahen sich durch diese Regulierung zunehmend in ihrem Wachstum gehemmt und konnten aufgrund der Deregulierung in anderen Industrien von einem generellen Klima profitieren, das den Staat zurückdrängt und den Markt als Lösung gesellschaftlicher Probleme bevorzugte.

In den USA stand dem der Glass-Steagall Act von 1933 entgegen, der es Banken untersagte, die Einlagen von Kunden entgegenzunehmen und sich gleichzeitig im Wertpapiergeschäft zu betätigen. Im Jahre 1999 wurde diese Regelung aufgehoben. Das Versprechen von Banken, mit dem Geld nicht in riskante Papiere zu investieren, hielt jedoch nicht lange. Wie sich bald zeigte, waren die Forderungen der Anteilseigner auf möglichst hohe Gewinne gerichtet und die hohen Renditen in riskanten Geschäften lockten zu sehr. Zwei Regeln des Bankgewerbes können als annähernd gesetzartig gelten:

- Höhere Renditen gehen mit höherem Risiko einher. Je weiter sich von einem sicheren Zins<sup>29</sup> entfernt wird, umso höher wird zwar die Rendite, aber eben auch das damit eingegangene Risiko. Risiko ist daher nicht nur die Volatilität, also die Schwankung des Wertpapierwerts, sondern auch das Risikos von Totalverlusten, wie sie z. B. bei Derivaten auftreten können.
- Wachstum im Bankgeschäft ist ebenfalls meist mit höherem Risiko verbunden. Wer neue Geschäftsfelder erschließt oder wer die bestehenden ausbaut, wird immer mit höheren Risiken konfrontiert.

Interessanterweise scheinen weder Bankenvertreter noch die damit vertrauten politischen Verantwortlichen mit diesen grundlegenden Sachverhalten bekannt gewesen zu sein. Es gelang vielmehr durch jahrelange Lobbyarbeit die politisch Verantwortlichen zu überzeugen, Marktlösungen mehr zu trauen, als auf Regulierung zu setzen.

Lobbying geht daher häufig über Information hinaus und versucht, Einfluss auf legislative Entscheidungen zu nehmen. Dies bleibt nicht ohne Folgen: Für die USA gibt es Befunde, die darauf hinweisen, dass die Unternehmen, die sich besonders durch Lobbyismus hervorgetan haben, höhere Risiken eingegangen sind, dadurch schlechtere Ergebnisse erzielt haben und mehr von der Haftungsübernahme des Staates profitiert haben, als vergleichbare Unternehmen, die weniger Lobbyismus betrieben haben.

(Quellen: *Admati und Hellwig, 2014, Igan, Mishra und Tressel, 2012, Krippner, 2011, Sinn, 2009*)

## DIE FACHBLICHHANDLUNG

Korruption ist ein Beispiel dafür, dass es, auch wenn starke Nachhaltigkeit verfolgt wird, durchaus weiterer moralischer Überlegungen bedarf. Korruption geht nämlich meist mit einem gestiegenen sozialen Kapital einher, weil die beteiligten Personen sich auf das Brechen von Normen einigen (*Rabl, 2011, 362*) und, wenn es sich um eine korrupte Organisation handelt, ein umfangreiches Netz von Beziehung aufgebaut wird (*Ashforth und Anand, 2003, 8ff*).

### 5.3 Lernhilfen

#### Zusammenfassende Merksätze

- Mithilfe von Werten lassen sich Handlungen und Entscheidungen orientieren. Stakeholder-Management nimmt eine umfassende Analyse von Werten aller relevanten Stakeholder vor.

<sup>29</sup> In der Finanzlehre wird angenommen, dass die Zinsen auf Staatsanleihen als sicher gelten. Zu beachten ist allerdings, dass auch Staaten als unterschiedlich sicher eingeschätzt werden. Bundesanleihen aus Deutschland sind aber ein Beispiel für einen sicheren Zins.



- Zwar sind Nachhaltigkeit und Verantwortung herausragende Werte, allerdings gibt es weitere Werte von Bedeutung wie z. B. Transparenz und Kooperation.
- Mit Zielen werden Werte konkretisiert. In einem ersten Schritt lassen sich für die drei Kapitalarten Ziele aufstellen, die Handlungen und Entscheidungen zugrunde liegen.
- Nachhaltigkeitsorientierte Strategien umfassen Markt- und Nichtmarktstrategien.
- Nachhaltigkeit ist in das Geschäftsmodell zu integrieren, dadurch dass für alle relevanten Stakeholder – bei gleichzeitiger Erhaltung der drei Kapitalarten – Wert geschaffen wird.
- Mithilfe der Wertkettenanalyse lässt sich für die grundlegenden Prozesse im Unternehmen aufzeigen, wie sich CSR auf einzelne Prozessschritte auswirkt.
- Base-of-Pyramid-Strategien richten sich auf die untersten Einkommenschichten. Zwar werden sie auch zur Bekämpfung der Armut eingesetzt, sie sind meist jedoch Marktstrategien, die gewinnorientiert sind.
- Soziales Unternehmertum ist auf soziale oder ökologische Probleme gerichtet und in der Regel nicht gewinnorientiert, allerdings ist auch die Erhaltung des ökonomischen Kapitals zu beachten.
- Mit Repräsentation, Mehrheitsbildung und Informationsstrategie werden drei Maßnahmen beschrieben, mit denen Unternehmen politische Strategien verfolgen.
- Lobbyismus ist eine spezielle Kommunikationsform, mit der Unternehmen versuchen, ihre Interessen bei politisch Verantwortlichen durchzusetzen. Ein verantwortlicher Lobbyismus berücksichtigt alle Interessen von relevanten Stakeholdern und hält sich an moralische Standards politischer Kommunikation.

### Schlüsselwörter

- |                                 |                                |
|---------------------------------|--------------------------------|
| • Base-of-Pyramid-Strategie     | • Lobbyismus                   |
| • CSR-washing                   | • Lobbyismus, verantwortlicher |
| • Gemeinwohlorientierung        | • Nichtmarktstrategie          |
| • Geschäftsmodell, nachhaltiges | • Unternehmen, soziales        |
| • Greenwashing                  | • Werte                        |