

## Corporate Social Responsibility und wirtschaftliches Handeln

Konzepte – Maßnahmen – Kommunikation

Bearbeitet von  
Prof. Dr. James Bruton

1. Auflage 2016. Taschenbuch. VIII, 248 S. Softcover  
ISBN 978 3 503 16622 0  
Format (B x L): 14,4 x 21 cm  
Gewicht: 321 g

[Wirtschaft > Corporate Responsibility](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [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.



# MANAGEMENT UND WIRTSCHAFT PRAXIS

Band 81

# **Corporate Social Responsibility und wirtschaftliches Handeln**

Konzepte – Maßnahmen – Kommunikation

Von

**Prof. Dr. James Bruton**

**ERICH SCHMIDT VERLAG**

## **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.

**Weitere Informationen zu diesem Titel  
finden Sie im Internet unter**  
[ESV.info/978 3 503 16622 0](http://ESV.info/978_3_503_16622_0)

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 16622 0  
eBook: ISBN 978 3 503 16623 7

ISSN 1861-1753

Alle Rechte vorbehalten  
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2016  
[www.ESV.info](http://www.ESV.info)

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der Deutschen  
Nationalbibliothek und der Gesellschaft für das Buch  
bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den  
strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992  
als auch der ISO-Norm 9706.

Druck und Bindung: Hubert & Co., Göttingen

# Vorwort

CSR befindet sich in der Diskussion in Deutschland seit rund 25 Jahren. Inzwischen veröffentlichen viele Unternehmen regelmäßig Berichte über ihre Aktivitäten zum Wohle der Gesellschaft. Diese werden unterschiedlich betitelt: als CSR-Berichte, Integrierte Berichte, jedoch meistens als Nachhaltigkeitsberichte. Was gemeinhin als „gesellschaftliche Verantwortung“ verstanden wird, hat viele Namen und es gibt ebenso viele unterschiedliche Konzepte.

Ein Grund für die unterschiedlichen Konzepte ist zum Teil der Schwierigkeit geschuldet, dass Verantwortung ein Wort aus der Sprache der Moral ist. Verantwortung ist kein wirtschaftliches Konzept per se, sondern muss erst dazu gemacht werden. Wie dies geschieht, stiftet die nächste Verwirrung: Wer vor dem Hintergrund der Wirtschaft von CSR spricht, konstruiert in der Regel einen „Business Case“, nämlich eine Nutzenrelation dergestalt, dass man im Gegenzug für verantwortliches Handeln irgendwelche Vorteile erlangt. Der Markt lebt vom Tausch und so überlegt man sich als nächstes, wie man sein verantwortliches Handeln bestmöglich positionieren und kommunizieren könnte. Sich darauf zu beschränken bedeutet eine Verkürzung der Überlegung und CSR verkommt dann zur Imagekampagne, die mangels Gehalt und Authentizität als „unecht“ und „gezwollt“ erlebt wird und schlimmstenfalls als Greenwashing zurückschlägt.

Szene zwei, Auftritt der Ethiker. Philosophen müssen wissen, was Verantwortung bedeutet. Aber konnte Kant wissen, wie die Wirtschaft des 21. Jahrhunderts im Sekundentakt global tickt? Sein wichtigstes Argument war ja, dass die Würde die menschliche Qualität kennzeichne und Lügen stets verbiete, weil Mensch zu sein bedeute, sich rational, frei entscheiden zu können. Der Lügner weiß, dass er lügt. Mit der Lüge verrät er seine eigene Würde und die Würde der Belogenen ebenfalls. Lieber Leser, Sie mögen denken: „Kein Mensch hat die Absicht zu lügen, es geht normalerweise um viel subtilere Dinge, um ein Spiel, wie es nun einmal der Markt darstellt. Die Teilnehmer wissen Bescheid und spielen das Spiel“. *Faites votre jeu!* Schon sind wir inmitten einer schwierigen Debatte, in der man anfangen muss, fein säuberlich zu sortieren und zu unterscheiden. Dabei hilft uns die Philosophie, vor allem, wenn es um wichtige Kategorien wie Gerechtigkeit, Solidarität und Fürsorge und ihre Bedeutung für das heutige Unternehmertum geht.

So verfolgt das Buch mehrere Ziele. Durch eine intensive Auseinandersetzung mit der philosophischen Ethik bereits zu Beginn soll die Diskussion um CSR die notwendige Tiefenschärfe erhalten. Die Pflichtenethik Kants wird der von Großbritannien ausgehenden Nutzenethik des Utilitarismus gegenübergestellt. Ein Schwerpunkt bildet allerdings die moderne Philosophie in ihrer Auseinandersetzung mit Gerechtigkeit (John Rawls, Michael Walzer und Robert Nozick), Solidari-

tät (Zygmunt Bauman und Richard Rorty) und der seltener dargestellten, aber erkenntnisreichen feministischen Ethik mit ihren Aussagen über Fürsorge (vor allem Martha C. Nussbaum, Claudia Card und Iris Young). Vor diesem Hintergrund wird dann der Business Case reflektiert und begründet und als notwendige Voraussetzung für eine gelingende CSR dargestellt. Der Business Case wird dann um besondere Phänomene wie strategische Philanthropie und *venture philanthropy* sowie *social business* erweitert – allesamt Aspekte, die in der modernen Wirtschaft immer mehr Bedeutung erlangen.

Die Ethik als die normative und der Business Case als die instrumentelle Dimension von CSR bilden einen Rahmen, von dem ausgehend die Implementierung von CSR, die Steuerung und Kontrolle der Maßnahmen bzw. des Maßnahmenmixes und die anschließende CSR-Kommunikation behandelt werden. Bei der Implementierung werden die Unternehmenskultur, die lernende Organisation und CSR-relevante Aspekte des Führungsverhaltens als entscheidende Voraussetzungen kritisch reflektiert. Beim CSR-Controlling liegt der Schwerpunkt auf dem sog. Green Controlling und der Wirksamkeitsmessung von CSR-Initiativen. Dieser bedeutende Aspekt wird anhand eines Fallbeispiels des Computerprogrammierherstellers SAP vertieft.

Für die CSR-Kommunikation wird ein Kommunikationsmodell vorgestellt und die Gestaltung der Botschaft und der Kommunikation aus kommunikationspsychologischer Perspektive vermittelt. Darüber hinaus werden die inhaltlichen und qualitativen Grundsätze der Berichterstattung nach GRI und die Bausteine für das neue Integrated Reporting (IR) im Unterschied zu bisherigen Reporting-Modellen eingehend dargestellt. Im Anschluss wird in einer weiteren Fallstudie die Kommunikation von Starbucks unter die Lupe genommen und Lehren für den Umgang mit den sozialen Medien aus einem missglückten Projekt dieses Unternehmens gezogen.

Wie wird sich CSR künftig entwickeln? CSR wird heute von drei globalen Trends dominiert: vom Klimawandel, vom demografischen Wandel und von ökonomischer Ungleichheit. Wichtig wird die Verstärkung der Zusammenarbeit von Unternehmen und Staaten, denn es geht um gemeinsame und nicht um geteilte Verantwortung. Hier hat Deutschland noch Nachholbedarf. Was wir allerdings nicht brauchen, ist eine lähmende Legislation, sondern vielmehr eine Politik klug gesetzter Anstöße, damit nach der erreichten Sicherung der menschlichen Grundlagen eine Erweiterung der menschlichen Lebensfülle und die persönliche Sinnfindung unter Bedingungen der Selbstbehauptung im Wettbewerb stattfinden kann, wie es Peter Ulrich (2008) treffend formuliert hat. CSR hat viel mehr mit Lebensfülle und Sinnfindung als mit Wettbewerbsvorteilen zu tun.

Brodersby, im Juni 2016

*James Bruton*

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Inhaltsverzeichnis .....	VII
Abbildungsverzeichnis .....	IX
Tabellenverzeichnis .....	XI
Abkürzungsverzeichnis .....	XIII
1. Ein konzeptioneller Rahmen für CSR .....	1
1.1 Alter Wein in neuen Schläuchen? .....	3
1.2 Moderne CSR .....	6
1.3 Carrolls Kategorien und die Folgen .....	11
1.4 Von CSR zu CSP und Stakeholder-Management .....	15
1.5 Size matters .....	21
1.6 Das Regelkreismodell .....	26
2. Die normative Dimension von CSR .....	32
2.1 Moral, Ethik und wirtschaftliches Handeln .....	32
2.2 Organisationsverantwortung und moralische Entwicklung .....	38
2.3 Mittel oder Folgen? .....	43
2.3.1 Konsequentialistische Theorien .....	44
2.3.2 Deontologische Theorien .....	49
2.4 Fundamentale Grundsätze jeder Ethik .....	55
2.4.1 Gerechtigkeit .....	55
2.4.2 Solidarität .....	60
2.4.3 Fürsorge .....	62
3. Die instrumentelle Dimension von CSR .....	70
3.1 Ethik und Strategie – eine notwendige Beziehung .....	70
3.2 Der Business Case .....	75
3.3 Stakeholder-Einbeziehung .....	80
3.4 NGOs und moralische no-gos .....	84
4. CSR als „Geschäftsmodell“ .....	90
4.1 Strategische Philanthropie und das demokratische Problem .....	90
4.2 Chancen und Gefahren der Venture Philanthropy .....	94
4.3 Soziales Unternehmertum .....	99



5.	Walking the talk – die Implementierung von CSR. . . . .	107
5.1	Organisationskultur . . . . .	107
5.2	Lernen in der Organisation und in der sozialen Gemeinschaft. . . . .	119
5.3	Führungsverhalten . . . . .	123
5.4	CSR entlang der Wertschöpfungskette . . . . .	128
6.	Wenn man CSR wirklich ernst nimmt – CSR-Controlling. . . . .	142
6.1	Green Controlling . . . . .	144
6.2	Die Messung der Wirksamkeit von CSR-Aktivitäten. . . . .	153
6.3	Fallstudie: SAP. . . . .	160
7.	„Tu Gutes und rede darüber“ – CSR-Kommunikation heute. . . . .	172
7.1	CSR-Kommunikation und Reputation. . . . .	172
7.2	Ein Modell für CSR-Kommunikation . . . . .	177
7.3	Formale Berichterstattung. . . . .	186
7.4	Fallstudie: Starbucks . . . . .	194
8.	Quo vadis CSR?. . . . .	203
8.1	Welche Trends werden CSR in Zukunft verstärken? . . . . .	203
8.2	Der Zustand von CSR in Deutschland. . . . .	206
8.3	Unternehmerische Wertvorstellungen und CSR. . . . .	209
8.4	Die Rolle der Konsumenten . . . . .	214
8.5	Passt unser Wachstumsbild noch zu CSR? . . . . .	217
	Literaturverzeichnis . . . . .	219
	Index . . . . .	233