

Management-Reihe Corporate Social Responsibility
René Schmidpeter *Hrsg.*

Sascha Genders *Hrsg.*

CSR und Institutionen

Etablierung unternehmerischer
Verantwortung in Wirtschaft,
Politik und Gesellschaft



Springer Gabler

Management-Reihe Corporate Social Responsibility

Reihe herausgegeben von

Prof. Dr. René Schmidpeter, Dr. Jürgen Meyer Stiftungslehrstuhl für Internationale
Wirtschaftsethik und Corporate Social Responsibility, Köln, Deutschland

Das Thema der gesellschaftlichen Verantwortung gewinnt in der Wirtschaft und Wissenschaft gleichermaßen an Bedeutung. Die Management-Reihe Corporate Social Responsibility geht davon aus, dass die Wettbewerbsfähigkeit eines jeden Unternehmens davon abhängen wird, wie es den gegenwärtigen ökonomischen, sozialen und ökologischen Herausforderungen in allen Geschäftsfeldern begegnet. Unternehmer und Manager sind im eigenen Interesse dazu aufgerufen, ihre Produkte und Märkte weiter zu entwickeln, die Wertschöpfung ihres Unternehmens den neuen Herausforderungen anzupassen sowie ihr Unternehmen strategisch in den neuen Themenfeldern CSR und Nachhaltigkeit zu positionieren. Dazu ist es notwendig, generelles Managementwissen zum Thema CSR mit einzelnen betriebswirtschaftlichen Spezialdisziplinen (z. B. Finanzen, HR, PR, Marketing etc.) zu verknüpfen. Die CSR-Reihe möchte genau hier ansetzen und Unternehmenslenker, Manager der verschiedenen Bereiche sowie zukünftige Fach- und Führungskräfte dabei unterstützen, ihr Wissen und ihre Kompetenz im immer wichtiger werdenden Themenfeld CSR zu erweitern. Denn nur, wenn Unternehmen in ihrem gesamten Handeln und allen Bereichen gesellschaftlichen Mehrwert generieren, können sie auch in Zukunft erfolgreich Geschäfte machen. Die Verknüpfung dieser aktuellen Managementdiskussion mit dem breiten Managementwissen der Betriebswirtschaftslehre ist Ziel dieser Reihe. Die Reihe hat somit den Anspruch, die bestehenden Managementansätze durch neue Ideen und Konzepte zu ergänzen, um so durch das Paradigma eines nachhaltigen Managements einen neuen Standard in der Managementliteratur zu setzen.

Weitere Bände in der Reihe <http://www.springer.com/series/11764>

Sascha Genders
(Hrsg.)

CSR und Institutionen

Etablierung unternehmerischer
Verantwortung in Wirtschaft,
Politik und Gesellschaft

Hrsg.
Sascha Genders
Würzburg, Bayern, Deutschland

ISSN 2197-4322 ISSN 2197-4330 (electronic)
Management-Reihe Corporate Social Responsibility
ISBN 978-3-662-60739-8 ISBN 978-3-662-60740-4 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-60740-4>

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

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2020, korrigierte Publikation 2020
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.
Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Einbandabbildung: Michael Bursik

Planung/Lektorat: Janina Tschech
Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Für Daniela

Vorwort des Reihenherausgebers: Nachhaltigkeit ist nicht nur ein Umweltthema, sondern wird entscheidend für den Erfolg Deutschlands als globaler Wirtschaftsstandort sein!



Deutschland befindet sich inmitten eines wirtschaftlichen Transformationsprozesses. Zentrale Industrien, allen voran die Automobilindustrie, aber auch die Chemie-, Medien- und Finanzbranche, müssen sich gegenwärtig neu erfinden. Ein zentrales Element dabei ist die Frage nach einer globalen nachhaltigen Entwicklung, der Umgang mit Ressourcenknappheit sowie generell die Rolle von Unternehmen in einer zukunftsfähigen Gesellschaft.

Die aktuellen öffentlichen Diskussionen rund um Nachhaltigkeit und Unternehmertum erinnern an die Debatten nach dem Krieg, als es darum ging, wirtschaftliche und gesellschaftliche Fragen neu zusammen zu denken. Aus der damals kontrovers diskutierten Frage nach wirtschaftlicher Freiheit oder sozialer Solidarität wurde seinerzeit das Erfolgskonzept der sozialen Marktwirtschaft entwickelt; und als deren Kurzformel wurde „Wohlstand für alle!“. Es war die geniale Idee der damaligen Zeit, die sozialen und wirtschaftlichen Fragen nicht länger in Entweder-oder-Kategorien zu denken, sondern in Sowohl-als-auch-Schemata aufzulösen.

Es gelang damals wirtschaftlichen Erfolg und die soziale Sicherheit konstruktiv und gewinnbringend für alle zu verbinden. Auf dieser Basis wurden in Deutschland neue Institutionen geschaffen und für die damalige Zeit innovative gesellschaftliche Ideen entwickelt, wie z. B. das umlagefinanzierte Sozialsystem, das duale Ausbildungssystem,

das betriebliche Mitspracherecht der Arbeitnehmer und -nehmerinnen, sowie generell die Sichtweise, dass soziale Innovationen als wirtschaftlicher Standortvorteil fungieren können.

Mit diesem Mindset wurde Deutschland ein Modell für den sog. rheinischen Kapitalismus und international zu einem respektablen Vorzeigeprojekt. Aufbauend auf dieser verbindenden Logik entwickelten sich wichtige Industrie-, Wirtschafts-, Sozialverbände und Gewerkschaften, die das Institutionensystem der Bundesrepublik bis heute maßgeblich prägen und mit diesem gemeinsamen Verständnis das deutsche Wirtschaftswunder erst ermöglichten.

Derzeit verändern die globalen Nachhaltigkeitsziele und der globale Klimawandel die Rahmenbedingungen des Wirtschaftens erneut grundlegend. Anders als damals stellt sich nun die zentrale Frage nach dem Verhältnis von wirtschaftlichem Erfolg und nachhaltiger Entwicklung. Es werden ähnlich wie damals viele öffentliche Diskussionen kontrovers geführt und entweder das eine oder das andere Ziel priorisiert. Es scheint, dass die Gesellschaft in diesem scheinbaren Zielkonflikt erneut gespalten ist. Und wie schon einmal betreffen diese grundlegenden Fragen zum Verhältnis der Wirtschaft und Nachhaltigkeit nicht nur Unternehmen, sondern auch Wissenschaft, Politik und Zivilgesellschaft.

Es scheint daher naheliegend, dass auch diesmal die großen gesellschaftlichen Fragen unserer Zeit nicht im Entweder-oder-Schema auflösbar sind, sondern wir wieder eine Sowohl-als-auch-Lösung brauchen. Diesmal getreu dem Motto: Eine lebenswerte Zukunft für alle! Es gilt diesmal jedoch neben sozialen und wirtschaftlichen Fragen auch die globalen ökologischen Fragen mitzudenken. Das bedeutet auch, dass sich die etablierten Institutionen und Verbände ähnlich wie die Unternehmen wandeln bzw. neu erfinden müssen, um gemeinsam Lösungen für eine globale nachhaltige Entwicklung zu ermöglichen; sozusagen eine Neuerfindung der sozialen Marktwirtschaft – diesmal wird es wohl auf eine nachhaltige Marktwirtschaft hinauslaufen! Der vorliegende Band zeigt eindrücklich, dass immer mehr Organisationen genau das erkennen – von Ausnahmen abgesehen.

Organisationen und Interessensvertretungen werden nur dann erfolgreich sein, wenn sie den aktuellen wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Wandel in ihrem Umfeld proaktiv mitgestalten. Das deutsche Institutionensystem braucht dafür neue gesellschaftliche Innovationen, die ähnlich wie nach dem Krieg diesmal ein „deutsches Nachhaltigkeitswunder“ ermöglichen. Der Wirtschaftsstandort Deutschland und damit der Wohlstand unserer Gesellschaft sowie die Solidarität werden davon abhängen, ob es gelingt, Nachhaltigkeit zur neuen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Normalität werden zu lassen.

Gemeinsam gilt es die Gegenwart von der Zukunft aus zu denken. Die Wirtschaft und jedes Unternehmen braucht einen gesellschaftlichen „purpose“. Denn es gilt den positiven Impact unternehmerischen Handelns für die gesellschaftlichen und ökologischen Herausforderungen konstruktiv zu nutzen.

Die vielen Beiträge in der Managementreihe Corporate Social Responsibility (CSR) im Springer Gabler Verlag zeigen, das drängende gesellschaftliche Herausforderung nur im Wechselspiel verschiedener Institutionen, Disziplinen und Sichtweisen gelöst werden können. Die zahlreichen Verbände, Interessensvertretungen und Nichtregierungsorganisationen beginnen mit dem konstruktiven Umbau der bestehenden Institutionen, mit dem gemeinsamen Ziel, das alte Trade-off-Denken zwischen Wirtschaft und Nachhaltigkeit zu überwinden. Insbesondere Unternehmen werden im gegenwärtigen Nachhaltigkeitsdiskurs immer öfter als Problemlöser und Verbündete für die nachhaltige Transformation unserer Gesellschaft gesehen.

Institutionen sind geronnene Erfahrungen. Diese Erfahrungen werden nun um das Bewusstsein der Erfordernisse einer globalen Nachhaltigkeit erweitert und werden so unweigerlich zu weitreichenden Innovationen im deutschen Institutionensystem führen. Diese sind notwendig, um sowohl den Wirtschaftsstandort als auch die ökologischen sowie sozialen Grundlagen unserer Gesellschaft zukunftsfähig zu machen. Hierzu bedarf es eines engen Austauschs zwischen Politik, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Wissenschaft sowie eines gemeinsamen Nachhaltigkeits- bzw. CSR-Verständnisses im Einklang mit den regionalen Besonderheiten.

Mit der Formulierung der weltweiten Sustainable Development Goals (SDG) gibt es nun erstmalig auch einen weltweiten Referenzrahmen, um sich gemeinsam aktiv für die globale nachhaltige Entwicklung zu engagieren. Zudem hat die Bundesregierung mit ihrer CSR-Strategie sowie dem Rat für nachhaltige Entwicklung eine nationale Plattform geschaffen, um CSR und nachhaltiges Management in Deutschland weiter zu befördern. Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen sind eng mit ihrem jeweiligen regionalen Unternehmensstandort verbunden. Da gilt es auch die Rahmenbedingungen in den Bundesländern bzw. deutschen Regionen konsequent im Sinn der Nachhaltigkeit weiterzuentwickeln.

In Anbetracht der zahlreichen Wechselwirkungen zwischen Unternehmen und ihren jeweiligen Standorten erscheint es nur logisch und konsequent, die Potenziale, Motive, Strategien und Projekte von Unternehmen als Partner der Gesellschaft im Rahmen der Weiterentwicklung gesellschaftlicher Institutionen zu sehen. Denn gesellschaftliche Institutionen können in Sachen Nachhaltigkeit nur so gut sein, wie es die Unternehmen sind. Und umgekehrt gilt, dass Unternehmen nur dann nachhaltige Geschäftsmodelle erfolgreich umsetzen können, wenn die dazu notwendigen institutionellen Rahmenbedingungen vorhanden sind. Die vorliegende Publikation ist ein erster Versuch, diesen Nexus zwischen der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (Mikroebene), den institutionellen Strukturen (Mesoebene) sowie den globalen Rahmenbedingungen (Makroebene) aufzuzeigen. Es kann in der aktuellen Nachhaltigkeitsdiskussion nicht darum gehen, die Marktwirtschaft abzuschaffen, sondern die Neuorientierung der unternehmerischen Potenziale auf drängende Fragen der nachhaltigen Entwicklung zu richten.

In der Management-Reihe Corporate Social Responsibility (CSR) macht die nun vorliegende Publikation *CSR und Institutionen* deutlich, dass neue Kooperationen zwischen

Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft zur Förderung nachhaltigen Unternehmertum die deutsche Institutionenlandschaft konstruktiv verändern wird. Das Buch stellt damit die dringend benötigte Brücke zwischen dem Forschungs- und Handlungsfeldern der gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen CSR-Diskussion dar.

Alle Leserinnen und Leser sind nunmehr herzlich eingeladen, die in der Publikation dargelegten Gedanken aufzugreifen und für die eigenen beruflichen Herausforderungen zu nutzen bzw. weiterzuentwickeln. Ich möchte mich sehr herzlich bei dem Herausgeber Dr. Sascha Genders für sein großes Engagement, bei Janina Tschsch und Juliane Seyhan vom Springer Gabler Verlag für die gute Zusammenarbeit bedanken. Last but not least gilt mein Dank den vielen Nachhaltigkeitspionieren in den dargestellten Institutionen und Organisationen, die mit ihrem unermüdlichen Einsatz und hoher Kreativität daran arbeiten, dass Wirtschaft und Gesellschaft nicht als Gegensatz, sondern als eine Seite derselben Medaille gesehen werden. Es sind diese Pioniere der Nachhaltigkeit, die gegenwärtig die deutschen Institutionen auf ein neues globales Wirtschaftsparadigma ausrichten. Mein Wunsch ist, dass alle dabei erfolgreich sein werden, denn Nachhaltigkeit ist nicht nur ein Umweltthema, sondern wird über den Erfolg Deutschlands als globalen Wirtschaftsstandort entscheiden. Nun wünsche ich Ihnen, werte Leserinnen und werte Leser, eine interessante Lektüre.

Prof. Dr. René Schmidpeter

Vorwort des Herausgebers



Liebe Leserinnen und Leser,
Unternehmensverantwortung und Corporate Social Responsibility (CSR) in seinen unterschiedlichen Facetten – Ökologie, Ökonomie, Arbeitsplatz, Gemeinwesen – sind thematisch in allen Gesellschaftsschichten angekommen. Nicht zuletzt aufgrund unterschiedlicher Stakeholdereinflüsse, sei es durch die Politik, die mediale Öffentlichkeit oder dank des Verhaltens von Konsumenten und Verbrauchern, wächst die Auseinandersetzung von Unternehmen mit den Folgen des eigenen Handelns und dessen Wirkung auf sein relevantes Umfeld stetig.

Die inhaltliche Auseinandersetzung mit dem Thema CSR ist umso komplexer und vielschichtiger. Die einschlägige Literatur weist hierbei analog eine enorme Vielfalt an betrachteten Aspekten aus, selten hingegen betrachtet werden die umfassende Einschätzung und Sichtweise von Institutionen auf CSR, und wenn doch, dann meist in objektiver Form auf deren Funktion und Bedeutung, seltener jedoch sind die jeweilig subjektive Einschätzung zu CSR und konkrete Maßnahmen aus dem Tagesgeschäft heraus. Hier setzt das Ihnen vorliegende Buch *CSR und Institutionen* an.

Die Bandbreite an potenziell zu betrachtenden Institutionen bei der Erstellung eines derartigen Buchs scheint hierbei zunächst unerschöpflich: Organisationen, Verbände, Interessenvertretungen oder relevante Gruppierungen aus den Bereichen Wirtschaft, Politik, Verwaltung, Wissenschaft, Zivilgesellschaft oder Sozialwesen beteiligen sich heute

am CSR-Diskurs und sind es per se wert, Beachtung zu finden bei der Konzeptionierung eines derartigen Buchs. Allein in der Öffentlichen Liste registrierter Verbände des Deutschen Bundestags finden sich unzählige registrierte Nennungen, hinzu kommen Körperschaften und Stiftungen des öffentlichen Rechts, deren Dachorganisationen sowie Organisationen, die Interessenvertretung auf überregionaler Basis vornehmen, sodass die Gesamtanzahl der Akteure deutlich höher liegt. Umso wichtiger, um Lesbarkeit und Umfang des Buchs in Maßen zu halten, ist ein Selektionsprozess: Durch eine Auswahl an Autorenbeiträgen von Institutionen aus vielfältigen Bereichen soll ein inhaltlich breiter Überblick zur Thematik gewonnen und zugleich ein Überblick zum aktuellen Sachstand der CSR-Debatte in relevanten Institutionen aus Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Sozialwesen geleistet werden.

Je nach betrachteten Institutionen, deren Struktur, Ziele und Mittel bieten sich für selbige unterschiedliche Möglichkeiten, CSR-relevante Themen zu begleiten, sei es im Sinn der durch die jeweilige Institution vertretenen Gesellschaftsgruppen stattfindenden Interessenvertretung und öffentliche Einflussnahme, sei es durch Öffentlichkeitsarbeit oder durch Angebote und Dienstleistungen für eben diese Gruppierungen.

Neben der Vorstellung der jeweiligen Institution im Buch geht es demnach um das jeweilige Grundverständnis, ebenso um die Frage nach der konkreten Umsetzung von CSR und den avisierten Maßnahmen in Richtung der den Institutionen zugehörigen Gruppen. Neben dem Aufzeigen ausgewählter Leuchtturmprojekte innerhalb der Organisationen (Außenwirkung) werfen einzelne Beiträge auch den Fokus nach innen in die Institution selbst (Innenwirkung). Hierbei wird die Frage verfolgt, wie CSR im Innenverhältnis etabliert wird.

Bei der Auswahl der Autoren wurde darauf geachtet, nicht nur auf hinsichtlich von Mitgliederstrukturen oder Bedeutungsgewicht im politischen Dialog besonders relevante Akteure zurückzugreifen. Bei der Auswahl der im Buch zu Wort kommenden Institutionen wurde bewusst darauf Wert gelegt, ein breites Spektrum an Meinungen und zum Teil auch durchaus gegenläufigen Einschätzung mit Blick auf den CSR-Diskurs bzw. zu einzelnen Details. Insbesondere ist eine breite Mixtur aus fachlichen Themen – von repräsentierten Mitgliedern, Stakeholdern bis hin zu originär z. T. anderen Schwerpunkten im breiten CSR-Kontext – angedacht worden, um der Leserschaft ein umfassendes Bild der institutionellen Landschaft in Deutschland bieten zu können. Deutlich wird auf Grundlage der individuellen Sichtweisen der Autoren der Facettenreichtum zum Themenfeld innerhalb der Entstehungszeit des Buches 2019/2020 die Vielfalt inkl. klaren Einschätzungen zu Themen wie Verbindlichkeit von CSR-Regelungen, zugleich vergegenwärtigen die Beiträge wiederum eine große Schnittmenge an thematischen Gemeinsamkeiten.

Neben dem Aufzeigen des Ist-Stands innerhalb zahlreicher Institutionen soll und kann das vorliegende Buch demnach auch auf Ebene der Institutionen selbst dazu dienen, aufzuzeigen, wie sich andere Akteure mit dem Thema auseinandersetzen, welche Grundverständnisse vorliegen, wie konkrete Schritte zur Etablierung von CSR aussehen oder wie CSR in den Institutionen selbst umgesetzt wird bzw. wurde. Je stärker CSR bei den

Gesellschaftsgruppen Unternehmen, Bürger, Politik manifestiert ist, umso wichtiger wird es auch für deren Vertreter in Form von Verbänden, Organisationen, Behörden etc. sich mit dem Thema zu befassen.

Das Buch *CSR und Institutionen* gliedert sich in drei Themenblöcke:

Teil I „Einführung: CSR und Institutionen“ greift das Thema kurz und zunächst allgemeingültig auf, gepaart mit der Fragestellung, welche Rolle Institutionen bei der Verankerung von CSR in der Gesellschaft spielen. Der Beitrag von *Prof. Dr. Nick Lin-Hi* und *Dr. Igor Blumberg*, Universität Vechta beschäftigt sich einleitend mit der Rolle von CSR von und für Institutionen. *Dr. Anael Labigne* Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e. V. untermauert empirisch die Bedeutung von CSR.

Teil II „CSR: Überblick institutioneller Herangehensweisen“ stellt als Kernbereich des Buchs die Befassung mit CSR aus Sicht der betrachteten Institutionen dar, unterteilt nach den Themenblöcken Wirtschaft sowie Zivilgesellschaft und Sozialwesen.

Zu den zu Wort kommenden Institutionen im Bereich Wirtschaft zählen z. B. Gesamtinteressensvertretungen wie der Bayerische Industrie- und Handelskammertag (BIHK) e. V. (*Dr. Henrike Purтик, Gerti Oswald*) in Bayern, die bundesweiten Dachorganisation der Handelsunternehmen mit dem Handelsverband Deutschland e. V. (HDE) (*Anne-Katrin Göbel*) oder der Handwerksbetriebe mit dem Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH; *Jan Dannenbring*). Spezifische Brancheninteressen greifen der Bundesverband Druck und Medien e. V. (bvdm, *Bettina Knape, Julia Rohmann*), der Gesamtverband der deutschen Textil- und Modeindustrie e. V. (*Dr. Maria Rost*), die vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V. (*Bertram Brossardt*), der Verband der Automobilindustrie e. V. (VDA; *Dr. Martin Koers, Philipp Ellett*) und der Verband der Chemischen Industrie e. V. (VCI; *Berthold Welling*) auf, ebenso wie der bpa Arbeitgeberverband e. V. (*Gesa von dem Bussche*). Die Interessen kommunaler Interessen greift der Beitrag des VKU Verlag auf (*Carsten Wagner, Arved Lüth*).

Im Bereich Zivilgesellschaft und Sozialwesen kommt dem Rat für Nachhaltige Entwicklung (*Yvonne Zwick, Robert Böhnke*) als Beratungsgremium der Bundesregierung prädestinierte Funktion zu. Die Interessen gewerkschaftlich organisierter Arbeitnehmer werden durch den Beitrag des Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) Bundesvorstands aufgezeigt (*Rainald Thannisch*), den Bereich der Genossenschaften greift der Genossenschaftsverband – Verband der Regionen e. V. (*Asmus Schütt, Stefanie Schulte*) auf. Die Bertelsmann Stiftung (*Birgit Riess, Detlef Hollmann, Jakob Kunzlmann*) geht auf den Zusammenhang von CSR und Stiftungen ein. Während der Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland e. V. (BUND; *Lia Polotzek, Prof. (em.) Dr. Werner Wild, Dr. Joachim Spangenberg, Dr. Frank Ebinger*) insbesondere ökologische Aspekte in den Fokus stellt, greift die Initiative Startup Teens (*Dr. Sabrina Lechler*) die Förderung von CSR durch Bildung auf. Die Diakoneo K. d. ö. R. (*Dr. Mathias Hartmann*) sowie Brot für die Welt – Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung e. V. (*Maren Leifker, Leon Schettler*) stellen ihre Sichtweise zu CSR dar. Der Arbeiterwohlfahrt Bundesverband e. V. (*Steffen Lembke*) und der Deutsche Caritasverband e. V. (*Claudia Neuz, Carina Uhlen*) rücken

ebenso wie die Deutsche Rentenversicherung Bund (*Dr. Stephan Fasshauer, Dr. Christoph Freudenberg*) weiterführende Diskussionspunkte in den Fokus.

Den thematischen Ausklang findet das Buch in **Teil III** „CSR: Verantwortung & Institutionen in der Welt von morgen“ mit der Beantwortung der Frage nach CSR der Zukunft in dreierlei Hinsicht: Wie kann mit CSR die Zukunft von Menschen gestaltet werden? Wie kann mit CSR die Zukunft einer Region gestaltet werden? Welche Rolle spielt CSR mit Blick auf die Zukunft von Institutionen? Mit Fachbeiträgen der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt (*Prof. Dr. Harald J. Bolsinger*), des Zentrums für Regionalforschung (ZfR) an der Universität Würzburg (*Dr. Christian Seynstahl*) sowie der Denkfabrik Institut für Zukunftspolitik (*Dr. Daniel Dettling*) werden Antworten auf diese Fragen an ausgewählten Beispielen gegeben.

Teil IV greift abschließend die im Buch berücksichtigten Textbeiträge auf und schließt den inhaltlichen Rahmen des Buchs.

Bei der Lektüre wünsche ich Ihnen viele spannende Momente und neue Erkenntnisse!

Dr. Sascha Genders

Inhaltsverzeichnis

Einführung: CSR und Institutionen

Wertschaffende CSR-Strategien: Theoretische Fundierung und praktische Implikationen	3
--	---

Nick Lin-Hi und Igor Blumberg

Gesellschaft vs. wirtschaftliches Kerngeschäft? Ein Essay auf Basis repräsentativer Unternehmensdaten	17
--	----

Anael Labigne

Ein Überblick institutioneller Herangehensweisen von CSR in der Wirtschaft

Den Ehrbaren Kaufmann leben: Die Angebote der bayerischen Industrie- und Handelskammern zum Thema verantwortungsvolles Wirtschaften	35
--	----

Henrike Purтик und Gerti Oswald

Verantwortung aus Tradition	47
--	----

Bertram Brossardt

CSR, Menschenrechte und Handwerk – zwischen Tradition und internationalen Anforderungen	57
--	----

Jan Dannenbring

Verantwortlich handeln: CSR beim Handelsverband Deutschland (HDE)	73
--	----

Anne-Kathrin Göbel

Wir tragen Verantwortung: CSR-Strategien des Gesamtverbands der deutschen Textil- und Modeindustrie	85
--	----

Maria Rost

Nachhaltigkeit – Treiber der Arbeit des Verbands der Chemischen Industrie	97
Berthold Welling	
Die Straße zur Klimaneutralität – Ansatzpunkte der Automobilindustrie zu einem nachhaltigen Verkehrssystem	113
Martin Koers und Philipp Ellett	
CSR in der Druckindustrie: Greenprinting statt Greenwashing	127
Bettina Knape und Julia Rohmann	
Daseinsvorsorge in planetaren Grenzen: Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung kommunaler Unternehmen	143
Carsten Wagner und Arved Lüth	
Unternehmensverantwortung und der bpa-Arbeitgeberverband: Praxisbericht am Beispiel mitarbeiterorientierte Personalpolitik	159
Gesa von dem Bussche	
Ein Überblick institutioneller Herangehensweisen von CSR in Zivilgesellschaft und Sozialwesen	
Von nachhaltigem Konsum über CSR zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex und Sustainable Finance: Wie der Rat für Nachhaltige Entwicklung nachhaltiges Wirtschaften vorantreibt	169
Yvonne Zwick und Robert Böhnke	
Gewerkschaften und Corporate Social Responsibility	181
Rainald Thannisch	
Cooperative Social Responsibility – der genossenschaftliche Förderauftrag im Licht der Diskussion um Unternehmensverantwortung	193
Asmus Schütt und Stefanie Schulte	
Der Beitrag von Stiftungen zur Verbreitung und Verstetigung von Corporate Social Responsibility	207
Detlef Hollmann, Jakob Kunzlmann und Birgit Riess	
Die Risiken des CSR-Ansatzes für ein zukunftsfähiges Wirtschaftssystem	217
Lia Polotzek, Werner Wild, Joachim Spangenberg und Frank Ebinger	
Entrepreneurship Education und Nachhaltigkeit	231
Sabrina Lechler	

„Warum machen wir das alles eigentlich?“ – Erfahrungen mit wertorientierter Unternehmensführung in Sozialunternehmen als Beitrag zur Kooperationsökonomie.	243
Mathias Hartmann	
Menschenrechtliche Verantwortung – zur Kongruenz von Advocacy und interner Aufstellung bei Brot für die Welt	261
Maren Leifker und Leon Schettler	
Solidarität, Toleranz, Freiheit, Gleichheit, Gerechtigkeit – Nachhaltigkeit in der Arbeiterwohlfahrt.	283
Steffen Lembke	
Nachhaltigkeit: Gelebte Praxis in der Deutschen Rentenversicherung.	299
Stephan Fasshauer und Christoph Freudenberg	
Corporate Social Responsibility in der Caritas: Gemeinsam Verantwortung übernehmen	323
Claudia Neuz und Carina Uhlen	
Verantwortung & Institutionen in der Welt von morgen	
CSR und CRR in Forschungszentren – das Beispiel des Zentrums für Regionalforschung (ZfR) an der Universität Würzburg als Akteur der Regionalentwicklung.	339
Christian Seynstahl	
Mit dem Fakultätsschiff auf hoher See: Wie mit wertorientiertem Fakultätsmanagement die Zukunft verantwortlich gestaltet wird.	353
Harald J. Bolsinger	
Next CSR: Mehr Politik wagen!	363
Daniel Dettling	
CSR & Institutionen – Eine Zusammenfassung	375
Sascha Genders	
Erratum zu: Verantwortlich handeln: CSR beim Handelsverband Deutschland (HDE).	E1
Anne-Kathrin Göbel	

Einführung: CSR und Institutionen



Wertschaffende CSR-Strategien: Theoretische Fundierung und praktische Implikationen

Nick Lin-Hi und Igor Blumberg

1 CSR: Grundlagen

Corporate Social Responsibility (CSR) ist in der Unternehmenswelt angekommen – so lässt sich 2020 der Status quo der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen prägnant zusammenfassen. Im Gegensatz zu früher geht es heute nicht mehr um die Frage, ob Unternehmen eine gesellschaftliche Verantwortung haben, sondern darum, wie sie dieser sinnvollerweise gerecht werden können. Das Wie wird dabei höchst unterschiedlich interpretiert, sodass CSR kein Managementkonzept darstellt, sondern vielmehr als grundlegende Managementphilosophie zu verstehen ist.

Obgleich ganz verschiedene CSR-Interpretationen und Herangehensweisen existieren, lassen sich auf allgemeiner Ebene Eckpfeiler identifizieren, die gewissermaßen eine Klammer für die Diskussion bilden. So wird die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen häufig im Einklang mit einem stakeholderorientierten Managementansatz konzipiert, sodass CSR die Integration der Interessen von Eigentümern, Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern, Öffentlichkeit und weiteren Stakeholdern in unternehmerische Entscheidungsprozesse umfasst (Carroll 1991; Jamali 2008). Zudem wird CSR regelmäßig mit den drei Nachhaltigkeitsdimensionen in Verbindung gesetzt, infolgedessen die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung auf die Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales bezogen wird, die idealerweise gleichzeitig zur Geltung gebracht werden (Aguinis 2011; Jenkins und Yakovleva 2006). Schließlich wird CSR gern entlang der Logik operationalisiert, dass die Verantwortung von Unternehmen darin liegt, positive Effekte

N. Lin-Hi (✉) · I. Blumberg
Universität Vechta, Vechta, Deutschland
E-Mail: nick.lin-hi@uni-vechta.de

I. Blumberg
E-Mail: igor.blumberg@uni-vechta.de

für die Gesellschaft zu schaffen sowie negative zu reduzieren bzw. zu vermeiden (Minor und Morgan 2011; Wagner et al. 2008).

Die genannten Eckpfeiler sind nicht allein der CSR-Diskussion vorbehalten, sondern finden sich vielfach dort, wo die Schnittstellen zwischen Wirtschaft und Gesellschaft adressiert werden. Insbesondere sind hier Begriffe wie Corporate Citizenship, Nachhaltigkeit bzw. Nachhaltigkeitsmanagement, Stakeholdermanagement sowie (Unternehmens-) Ethik anzutreffen (Schwartz und Carroll 2008). Indessen ist es schwierig, den verschiedenen Begriffen spezifische Inhalte zuzuordnen sowie klare Abgrenzungskriterien zu finden. Im Sinn eines pragmatischen Ansatzes und im Einklang mit gelebter Praxis können die verschiedenen Begriffe jedoch allesamt als Sammelbegriffe verstanden werden und es obliegt dem Einzelnen, welcher der Begriffe als Oberbegriff gewählt wird (Matten und Moon 2008). Dieser Pragmatismus gibt den Weg frei, sich auf Inhalte zu fokussieren und Verantwortungsübernahme auf Märkten zu verankern.

Generell lässt sich feststellen, dass der Umgang mit CSR in der unternehmerischen Praxis in den letzten Jahren eine kontinuierliche Professionalisierung erfahren hat. Immer mehr Unternehmen verstehen CSR als eine strategische Aufgabe und bauen entsprechende Kompetenzen zum Management ihrer gesellschaftlichen Verantwortung auf. Hierin spiegelt sich wider, dass CSR heute eine hohe betriebswirtschaftliche Relevanz zugeschrieben wird und Unternehmen sehr darum bemüht sind, ein verantwortliches Image über verschiedene Kommunikationskanäle wie Internetseiten, Social-Media-Auftritte, CSR-Berichte etc. aufzubauen.

Obgleich in der Wirtschaftswelt vielzählige Fortschritte in Bezug auf die Verankerung von CSR zu verzeichnen sind, gibt es dennoch Potenzial für Verbesserungen. An dieser Stelle setzt der vorliegende Beitrag an und beleuchtet aus sozialpsychologischer Perspektive den Zusammenhang zwischen CSR und langfristigem Unternehmenserfolg. Hierfür werden im zweiten Kapitel der Business Case von CSR theoretisch fundiert und die Vorteile eines positiven CSR-Images exemplarisch erläutert. Das dritte Kapitel widmet sich dann den Besonderheiten des CSR-Images und es wird erläutert, wie sich dieses konstituiert. Hierauf aufbauend werden dann im vierten Kapitel grundlegende Eckpunkte für ein wertschaffendes CSR-Management skizziert. Abschließend wird die Rolle von Institutionen für die Beförderung von verantwortlichen Verhaltensweisen in der Wirtschaftswelt in den Blick genommen.

2 Der Business Case von CSR

Die Bedeutung von CSR für langfristigen Unternehmenserfolg gehört zu den zentralen Treibern von gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme in der Praxis (Udayasankar 2008). Innerhalb des marktwirtschaftlichen Systems existiert die Logik, dass das unternehmerische Interesse an CSR mit steigender Erfolgsrelevanz zunimmt (Blumberg 2019). Umgekehrt gilt aber auch, dass Unternehmen sich wenig mit CSR beschäftigen werden, wenn die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung ihnen zum Nachteil

gereicht. Auf den Punkt gebracht: Kein Unternehmen wird im Namen von CSR seine Wettbewerbsfähigkeit aufs Spiel setzen.

Das Zusammenbringen von Verantwortungsübernahme und unternehmerischem Erfolg steht systematisch im Dienst gesellschaftlicher Interessen (Suchanek 2015). Je mehr CSR sich für Unternehmen auszahlt, desto mehr werden sie zum Wohl der Gesellschaft beitragen. Hinzu kommt, dass ohne einen Business Case von CSR die Gefahr besteht, dass gerade diejenigen Unternehmen im Markt erfolgreich sind, die wenig von Verantwortungsübernahme halten oder gar unverantwortliche Verhaltensweisen an den Tag legen (Blumberg und Lin-Hi 2015). Für die Realisierung von Win-win-Potenzialen zwischen Wirtschaft und Gesellschaft ist es daher wichtig, dass die Übernahme von Verantwortung zum unternehmerischen Erfolg beiträgt.

In der Praxis wird gern allgemein behauptet, CSR zahle sich aus. So geben etwa in einer Studie von UN Global Compact und Accenture (2016) 97 % der mehr als 1000 befragten CEO an, dass verantwortliches Verhalten relevant für den langfristigen Erfolg ihrer Unternehmen ist. Allerdings zeigt eine nähere Betrachtung, dass eine solch pauschale Gleichung zu einfach ist. Auf der einen Seite gibt es zwar durchaus viele Studien, die einen positiven Zusammenhang von CSR und Unternehmenserfolg zeigen (El Ghoul et al. 2011; Luo und Bhattacharya 2009; Melo und Galan 2011), auf der anderen Seite finden sich aber ebenso Untersuchungen, die keinen (Aupperle et al. 1985; Seifert et al. 2003; Soana 2011) oder gar einen negativen Zusammenhang (Brammer et al. 2006; Lima Crisóstomo et al. 2011; Vance 1975) nachweisen.¹ Die Nichteindeutigkeit der empirischen Befunde ist ein Hinweis darauf, dass der Business Case von CSR von spezifischen Voraussetzungen und unterschiedlichen Faktoren abhängt.

Bei der Analyse der Bedingungen, unter denen sich die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung auszahlt, kommt dem CSR-Image² eine entscheidende Rolle zu. Das CSR-Image spiegelt dabei wider, wie verantwortlich ein Unternehmen von seinen Stakeholdern *wahrgenommen* wird (Tata und Prasad 2015). Ein verantwortliches Image gehört zu den zentralen Vorteilen von CSR, da selbiges die Beziehungen zwischen Unternehmen und seinen Stakeholdern wie Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern, Nachbarn sowie Nichtregierungsorganisationen verbessert (Bhattacharya et al. 2009; Lin-Hi und Blumberg 2018a). Einfach formuliert haben es Unternehmen mit einem verantwortlichen Image leichter, wertschaffende Kooperationsbeziehungen mit Stakeholdern einzugehen und zu erhalten. Dahinter verbirgt sich die Logik, dass Stakeholder es vorziehen, mit verantwortlichen Unternehmen zusammenzuarbeiten und sie gewissermaßen als

¹Angemerkt sei, dass CSR in empirischen Studien höchst unterschiedlich interpretiert und operationalisiert wird. Entsprechend ist es geboten, Aussagen zu empirischen CSR-Befunden kritisch zu reflektieren.

²In der Diskussion ist auch von „wahrgenommener Verantwortlichkeit“ bzw. „perceived CSR“ die Rede (Glavas und Godwin 2013; Lin-Hi 2019; Lin-Hi und Müller 2013; Serrano Archimi et al. 2018).

Gegenleistung wertschaffende Einstellungen und Verhaltensweisen in Kooperationsbeziehungen einbringen (Bhattacharya et al. 2009; Farooq et al. 2014).

Die Erfolgsrelevanz eines positiven CSR-Images zeigt sich deutlich im Personalbereich. Diverse Studien belegen einen positiven Zusammenhang zwischen einem verantwortlichen Image und wertschaffenden Mitbereiterereinstellungen wie Arbeitszufriedenheit (Valentine und Fleischman 2008) und Commitment (Mueller et al. 2012). Derartige Einstellungen wiederum wirken sich positiv auf Mitarbeiterleistungen aus – etwa in Form von höherer Produktivität oder reduzierten Fehlzeiten (Harter et al. 2002; Scott und Taylor 1985). Zudem steigert ein verantwortliches Image das Interesse von Mitarbeitern am Unternehmenserfolg, infolgedessen diese sich überdurchschnittlich für den eigenen Arbeitgeber engagieren (Choi und Yu 2014). Auch die Arbeitgeberattraktivität wird durch ein positives CSR-Image gestärkt, da immer mehr Mitarbeiter für ein Unternehmen arbeiten möchten, auf das sie stolz sein können (Jones et al. 2014).

Auch in Bezug auf Kundenbeziehungen gewinnt ein verantwortliches Image zunehmend an Relevanz. Auf allgemeiner Ebene kann formuliert werden, dass ein verantwortliches Image als Signal für positive Eigenschaften eines Unternehmens fungiert (Siegel und Vitaliano 2007). Ein positives CSR-Image bestärkt das Gefühl, dass ein Unternehmen die Interessen seiner Kunden berücksichtigt und nicht lediglich danach strebt, seine Eigeninteressen durchzusetzen (Lin-Hi et al. 2015). Weitere Vorteile eines positiven CSR-Images für Kundenbeziehungen liegen darin, dass sich dieses positiv auf Kundenloyalität (Stanaland et al. 2011) und Kundenzufriedenheit (Martínez und Rodríguez Del Bosque 2013) auswirkt. Hinzu kommen Vorteile in Form von Markenglaubwürdigkeit (Hur et al. 2014), Weiterempfehlungsbereitschaft (Jalilvand et al. 2017) und Produktbewertungen (Palihawadana et al. 2016).

In Zeiten des digitalen Wandels dürfte zudem ein weiterer Zusammenhang massiv an betriebswirtschaftlicher Relevanz gewinnen: Ein verantwortliches Image befördert die Vertrauenswürdigkeit eines Unternehmens (Hansen et al. 2011; Yu und Choi 2014). Letzteres ist ein wichtiger Faktor, wenn es etwa um die zur Verfügungstellung von (privaten) Daten geht (Dinev und Hart 2006), die wiederum zentral für digitale Geschäftsmodelle sind (Evens und Van Damme 2016). Zudem ist Vertrauenswürdigkeit ein wichtiger Vermögenswert für Changeprozesse, da sie positive Einstellungen für Veränderungen in der Belegschaft bewirkt (van den Heuvel et al. 2015). Vor dem Hintergrund, dass Industrie 4.0 Arbeitswelten disruptiv verändern wird, ist die Offenheit von Mitarbeitern für Neues ein Erfolgsfaktor für Digitalisierungsprozesse.

3 Die subjektive Natur des CSR-Images

Die vorangegangenen Ausführungen haben deutlich gemacht, dass Unternehmen von einem positiven CSR-Image in unterschiedlichen Bereichen profitieren können. Entsprechend stellt sich die Frage, was ein verantwortliches Image bedingt und welche Rolle die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung hierbei spielt.

Zunächst einmal gilt es zu betonen, dass ein verantwortliches Image nicht einfach aufgebaut werden kann, indem diverse CSR-Aktivitäten praktiziert werden. Der Grund hierfür liegt darin, dass es sich beim verantwortlichen Image um ein Wahrnehmungskonstrukt handelt (Glavas und Godwin 2013; Lin-Hi und Müller 2013). Es liegt dabei in der Natur der Sache, dass Wahrnehmungskonstrukte subjektiv sind, d. h. sie sind das Resultat von individuellen Wahrnehmungs- und Interpretationsprozessen. Entsprechend können CSR-Aktivitäten nur dann ein verantwortliches Image befördern, wenn diese a) Stakeholdern überhaupt bekannt sind und b) als tatsächlicher Ausdruck für die Verantwortlichkeit eines Unternehmens interpretiert werden.

Bekanntheit als grundlegende Bedingung dafür, dass CSR-Aktivitäten einen Effekt auf das CSR-Image haben, dürfte als solches recht eingängig sein. Wenn Stakeholder nichts über entsprechende Aktivitäten wissen, können diese auch nicht für die Bewertung eines Unternehmens herangezogen werden (Du et al. 2007). Bereits hieran wird deutlich, dass Individuen nicht auf Basis von objektiven Realitäten entscheiden und handeln, sondern auf Basis von subjektiven und auch selektiven Wahrnehmungen (Fiske und Taylor 1984).

Die Subjektivität bringt es mit sich, dass identische CSR-Aktivitäten höchst unterschiedlich bewertet werden können. Die Implikation ist, dass strikt zwischen CSR auf Aktivitätenebene und dem auf Wahrnehmungsebene liegenden Konstrukt des CSR-Images zu trennen ist. Auf der einen Seite ist das CSR-Image zwar mit den eigentlichen CSR-Aktivitäten verbunden, auf der anderen Seite wird es aber nicht durch diese Aktivitäten definiert (Bhattacharya et al. 2009).³ Es ist daher sinnvoll, das CSR-Image separat von CSR-Aktivitäten zu betrachten (Perrini et al. 2010), zumal Image ein holistisches Konstrukt ist. Letzteres bedeutet, dass potenziell sämtliche über ein Unternehmen verfügbare Informationen, wie beispielsweise Größe, Branche, Standort oder Rentabilität, sich auf das CSR-Image auswirken. Auch individuelle Faktoren wie persönliche Werte und Normen, Lebensstile sowie demografische Faktoren beeinflussen, ob und zu welchem Grad ein Unternehmen als verantwortlich wahrgenommen wird.

Die Effekte von CSR-Aktivitäten auf das CSR-Image eines Unternehmens werden zudem von der wahrgenommenen Konsistenz beeinflusst. Die Relevanz von Konsistenz äußert sich bereits darin, dass der Einfluss von CSR-Aktivitäten auf das CSR-Image davon abhängig ist, inwieweit Stakeholder diese Aktivitäten als passend zum Unternehmen empfinden (Lee et al. 2013). Besteht hier ein Fit, so stärkt es die Einschätzung, dass ein Unternehmen seine gesellschaftliche Verantwortung ernst nimmt und auch die notwendigen Kompetenzen besitzt, dieser tatsächlich gerecht zu werden (Yoo und Lee 2018). Auch eine gute CSR-Leistung in allen Bereichen – angefangen vom Einkauf bis hin zur Vermarktung – führt dazu, dass sich die wahrgenommene Konsistenz und damit

³So zeigt etwa die Untersuchung von Pelozo et al. (2012), dass es eine beträchtliche Kluft zwischen der tatsächlichen, d. h. durch eine Ratingagentur gemessenen, und der durch Stakeholder wahrgenommenen CSR-Leistung existiert.

das CSR-Image verbessern. Durch die Übernahme von Verantwortung auf allen Stufen der Wertschöpfung sendet ein Unternehmen das Signal, dass es CSR nicht nur dort betreibt, wo sich einfache Erfolge erzielen lassen, sondern dass Verantwortungsübernahme als Managementphilosophie verstanden wird (Lin-Hi und Blumberg 2018a).

Der zuvor erwähnte holistische Charakter eines verantwortlichen Images impliziert eine weitere, hochrelevante Komponente von wahrgenommener Konsistenz: das Ausbleiben von Fehlverhalten. Allgemein gehört Fehlverhalten zu den stärksten Einflussfaktoren auf das CSR-Image eines Unternehmens und wirkt sich typischerweise negativ auf dieses aus (Lin-Hi und Müller 2013). Hinzu kommt, dass ein Unternehmen, das Kunden übervorteilt, Mitarbeiter ausbeutet oder Menschenrechtsverletzungen bei seinen Lieferanten duldet, nicht damit rechnen kann, durch CSR-Maßnahmen ein verantwortliches Image aufzubauen. Dahinter verbirgt sich der aus der Sozialpsychologie bekannte Negativitätsbias: Negative Informationen rufen bei Beobachtern stärkere Reaktionen hervor als positive Informationen (Baumeister et al. 2001), infolgedessen Fehlverhalten im Rahmen von Wahrnehmungs- und Bewertungsprozessen typischerweise übergewichtet wird (Lin-Hi und Müller 2013). Im Zweifelsfall reicht ein Fall von Fehlverhalten aus, um dem CSR-Image eines Unternehmens massiven Schaden zuzufügen.

Das CSR-Image eines Unternehmens ist insgesamt ein facettenreiches Konstrukt, das durch verschiedene Faktoren geprägt wird. Wichtig ist, dass ein verantwortliches Image nicht durch eine additive Verknüpfung von Einzelfaktoren konstituiert wird, sondern die Berücksichtigung und Gewichtung von Faktoren immer von subjektiven Wahrnehmungs- und Interpretationsprozessen abhängig ist (Lin-Hi 2019). Letztere beinhalten auch Verzerrungseffekte wie den zuvor genannten Negativitätsbias und können sich im Zeitablauf immer wieder ändern, infolgedessen auch das CSR-Image eines Unternehmens Veränderungen unterworfen ist.

4 Implikationen für wertschaffende CSR-Strategien

Unternehmen können langfristig nur dann von CSR profitieren, wenn sie Verantwortungsübernahme als strategische Aufgabe und Führungsphilosophie verstehen. Anderenfalls laufen sie Gefahr, dass ihre Handlungen als nicht konsistent wahrgenommen werden, infolgedessen CSR-Aktivitäten durchaus auch kontraproduktive Wirkung entfalten können. Eine negative Wirkung von CSR droht dabei v. a. dann, wenn es zu Fehlverhalten kommt: Ein Unternehmen, das öffentlich seine gesellschaftliche Verantwortlichkeit herausstellt, muss sich im Fall von Fehlverhalten – durchaus zu Recht – den Vorwurf von Greenwashing gefallen lassen (Lin-Hi und Blumberg 2018b).

Die wirtschaftliche Realität zeigt, dass Unternehmen nicht immer gut aufgestellt sind, was die Vermeidung von Fehlverhalten angeht (Fiaschi et al. 2017; Piazza und Jourdan 2018). Immer wieder kommen Praktiken wie Preisabsprachen, Steuerhinterziehungen, Softwaremanipulationen oder die Ausbeutung von Mitarbeitern ans Tageslicht. Betont sei, dass Unternehmen auch Fehlverhalten bei ihren Lieferanten negativ zugerechnet

wird, infolgedessen CSR auch menschenrechtliche Sorgfaltspflichten für Lieferketten umfasst (Giuliani 2016). Aufgrund der Vielzahl an Skandalen in der Realität sei daher explizit darauf hingewiesen, dass die Vermeidung von Fehlverhalten zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen gehört (Carroll 1991). Aus normativer Sicht kann sogar argumentiert werden, dass dies die erste Pflicht eines jeden Unternehmens ist (Lin-Hi 2009).⁴

Die explizite Herausstellung, dass CSR stets die Vermeidung von Fehlverhalten beinhaltet, macht deutlich, dass Verantwortungsübernahme zum einen nicht mit Marketing verwechselt werden sollte und zum anderen direkt das unternehmerische Kerngeschäft sowie die Art und Weise der eigenen Wertschöpfung betrifft. Hinzu kommt, dass Fehlverhalten prinzipiell in jedem Unternehmensbereich seinen Ursprung haben kann, was wiederum darauf hinweist, dass Verantwortungsübernahme eine Querschnittsaufgabe ist und einer ganzheitlichen Verankerung im Unternehmen bedarf. Letzteres wiederum geht damit einher, dass CSR kein zeitlich befristetes Projekt ist, sondern einen permanenten Prozess darstellt.

Eine tiefgehende Verankerung von CSR in Unternehmen setzt an verschiedenen Stellen gleichzeitig an. Neben dem Aufbau von entsprechenden Strukturen in den Bereichen Governance und Compliance gilt es, die eigene Wertschöpfungskette kritisch zu durchleuchten und Verbesserungspotenziale zu identifizieren. Hierdurch wird es auch möglich, CSR direkt an die eigenen Produkte und Dienstleistungen zu knüpfen, was sich wiederum positiv auf Konsistenzwahrnehmungen auswirkt. Zudem können Unternehmen durch die Setzung von geeigneten Anreizen, Mitarbeiter dazu ermutigen, selbst einen Beitrag zu CSR zu leisten. Schließlich sind es Handlungen und Entscheidungen der Mitarbeiter, die maßgeblich darüber entscheiden, ob sich ein Unternehmen verantwortlich oder unverantwortlich verhält.

Neben der Gestaltung auf der formalen Organisationsebene bindet ein effektives CSR-Management immer auch den informalen Bereich, d. h. die Unternehmenskultur, ein (Lin-Hi 2009). Letztendlich kann Verantwortung einem Unternehmen nicht einfach verordnet werden, sondern ist in selbigem zu leben. Hierfür müssen die Mitarbeiter die Relevanz von CSR verstehen (können) und zudem davon überzeugt sein, dass Verantwortlichkeit zu den Grundwerten des Unternehmens zählt. In diesem Kontext kommt den Entscheidungsträgern in Unternehmen eine zentrale Rolle zu: Sie müssen mit gutem Beispiel vorangehen und ihre Entscheidungen daran ausrichten, dass Worte und Taten zueinander passen.

⁴Der Vermeidung von Schlechtem wird in verschiedenen Ethiken und ethischen Kontexten eine übergeordnete Relevanz zugebilligt. So stellt etwa der Hippokratische Eid (*primum non nocere*) heraus, dass Mediziner in erster Instanz dafür Sorge zu tragen haben, ihren Patienten keinen Schaden zuzufügen.

Auch die besten Unternehmen im Bereich CSR werden immer wieder feststellen müssen, dass es im Einzelfall alles andere als einfach ist, konsequent und überall verantwortlich zu handeln. Letztendlich müssen Unternehmen ihre Entscheidungen in einer hochgradig komplexen Welt sowie vor dem Hintergrund profaner ökonomischer Logiken treffen. Zwar gibt es gute Argumente dafür, dass sich eine fundierte und ganzheitliche CSR-Strategie langfristig auszahlt, gleichwohl liegt die Betonung auf langfristig. Kurzfristig kann es immer wieder zu Konflikten zwischen CSR und Markterfordernissen kommen. Unternehmen tun in einer solchen Situation gut daran, offen zu kommunizieren, wo sie aktuell noch Nachholbedarf haben. Stakeholder erwarten nicht von Unternehmen, dass sie perfekt sind, wohl aber, dass sie ehrlich sind und ebenso danach streben, kontinuierlich besser zu werden.

Der Aspekt der kontinuierlichen Verbesserung weist darauf hin, dass Unternehmen eine fundierte CSR-Planung benötigen oder anders formuliert: CSR ist professionell zu managen. Hierzu gehören etwa die Identifikation der relevanten Stakeholder, die Definition von Zielen sowie Zeit- und Budgetpläne. Zudem gilt auch bei CSR, dass es sinnvoll ist, die eigene CSR-Leistung regelmäßig zu messen (Lin-Hi 2019). Eine solche Messung ermöglicht es, durch Soll-Ist-Vergleiche Planabweichungen sowie Stärken und Schwächen im CSR-Management zu identifizieren und darauf basierend organisationales Lernen und kontinuierliche Verbesserung voranzutreiben. Die erhobenen Informationen können damit als Informations- und Steuerungsinstrument für ein effektives CSR-Management genutzt werden.

5 Die Rolle von Institutionen

Institutionen wie Kammern, Verbände, Vereine, Gewerkschaften und Multistakeholderinitiativen haben in der Vergangenheit maßgeblich dazu beigetragen, die Idee der Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung in die unternehmerische Praxis zu bringen. Auch in der Literatur werden an verschiedenen Stellen die Bedeutung und die Leistung von Institutionen für die Verbreitung von CSR in der Wirtschaft herausgestellt (Campbell 2007; Doh und Guay 2006; Matten und Moon 2008). Die Handlungsfelder von Institutionen sind dabei ganz unterschiedlicher Art und umfassen etwa die Bereitstellung von allgemeinen Informationen zu CSR, die Schaffung von Plattformen für Dialoge, die Erbringung von CSR-relevanten Dienstleistungen sowie die konkrete Unterstützung von Unternehmen bei der Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung. Auch bei kollektiven CSR-Strategien, etwa in Bezug auf die Etablierung und Durchsetzung von Branchenstandards, sind Institutionen wichtige Akteure. Schließlich liegt es auch im Aufgabenbereich von Institutionen, unverantwortliche Verhaltensweisen zu kritisieren und Druck auszuüben, dass Unternehmen in bislang vernachlässigten Bereichen Verantwortung übernehmen.

Institutionen dürften auch in der Zukunft weiterhin eine wichtige Rolle im Bereich CSR spielen. Obgleich sich in der Vergangenheit bereits viel getan hat, gibt es in der

unternehmerischen Praxis nach wie vor Verbesserungspotenzial – erinnert sei hier insbesondere daran, dass Unternehmen nach wie vor massive Schwierigkeiten haben, Fehlverhalten effektiv zu unterbinden. Zudem können Institutionen kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) dabei unterstützen, wertschaffende CSR-Strategien zu entwickeln und damit Verantwortungsübernahme zu professionalisieren. Gerade im KMU-Bereich wird CSR nach wie vor noch zu sehr als philanthropisches Engagement verstanden, infolgedessen das Potenzial von CSR nur in Grenzen genutzt wird.

Ein weiteres Handlungsfeld für Institutionen erwächst aus den mit der Digitalisierung einhergehenden Veränderungen. Themen wie Algorithmen, Automatisierung von Produktion, autonomes Fahren, Big Data, Distributed-Ledger-Technologien sowie Mensch-Maschine-Interaktionen werfen neue (normative) Fragestellungen auf, die auch die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen betreffen. Vor dem Hintergrund, dass innovative und digitale Technologien aufgrund ihres disruptiven Charakters vielfach mit bestehenden Regeln nicht erfasst werden können oder gar mit selbigen brechen, kommt es zu Vakuen an der Schnittstelle zwischen Wirtschaft und Gesellschaft. Eben diese Vakuen gilt es in diskursiver Weise zu schließen, wobei nach Ansätzen zu suchen ist, die die Interessen von Unternehmen und Stakeholdern füreinander fruchtbar machen.

Abschließend sei im Sinn einer konstruktiven Kritik darauf hingewiesen, dass Institutionen bisweilen eine ambivalente Rolle bei der Verankerung von CSR in der unternehmerischen Praxis spielen. Letzteres tritt insbesondere dann auf, wenn es darum geht, die Verbindlichkeit von CSR zu stärken. Es scheint gar ein Reflex zu sein, dass sich manche Institutionen für den freiwilligen Charakter von CSR stark machen und sich gegen gesetzliche Vorhaben aussprechen.⁵ Indes wird hierbei der Gedanke außer Acht gelassen, dass gesetzliche Vorgaben in der Lage sind, für alle Akteure Mehrwert zu schaffen, etwa indem sie klare Erwartungen definieren, Rechtssicherheit schaffen und Kollektivgüter wie Branchenreputation oder öffentliches Vertrauen stärken. An dieser Stelle scheinen Institutionen gut beraten, sich die Argumentation von Friedrich August von Hayek (1971) in Erinnerung zu rufen, der den folgenden prägnanten Gedanken formuliert: „Freiheit unter dem Gesetz“. Man darf es durchaus als Teil der gesellschaftlichen Verantwortung von Institutionen verstehen, diesen Gedanken zu unterstützen.

Literatur

Aguinis H (2011) Organizational responsibility: doing good and doing well. In: Zedeck S (Hrsg) APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology Bd. 3. American Psychological Association, Washington, D.C., S 855–879

⁵Exemplarisch hierfür sei auf die Diskussionsbeiträge bezüglich eines möglichen Gesetzes verwiesen, das Unternehmen menschenrechtliche Sorgfaltspflichten auferlegt.

- Aupperle KE, Carroll AB, Hatfield JD (1985) An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy Manag J* 28(2):446–463
- Baumeister RF, Bratslavsky E, Finkenauer C, Vohs KD (2001) Bad is stronger than good. *Rev Gen Psych* 5(4):323–370
- Bhattacharya CB, Korschun D, Sen S (2009) Strengthening stakeholder-company relationships through mutually beneficial corporate social responsibility initiatives. *J Bus Ethics* 85(2):257–272
- Blumberg I (2019) Corporate social responsibility: instrumental approaches for a fruitful interplay between business and society. Rahmenpapier zur Dissertationsschrift, Universität Vechta. <http://dx.doi.org/10.23660/voado-128>
- Blumberg I, Lin-Hi N (2015) Business case-driven management of CSR: Does managers' „cherry picking“ behavior foster irresponsible business practices? *Bus Prof Ethics J* 33(4):321–350
- Brammer S, Brooks C, Pavelin S (2006) Corporate social performance and stock returns: UK evidence from disaggregate measures. *Financ Manag* 35(3):97–116
- Campbell JL (2007) Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Acad Manag Rev* 32(3):946–967
- Carroll AB (1991) The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Bus Horiz* 34(4):39–48
- Choi Y, Yu Y (2014) The influence of perceived corporate sustainability practices on employees and organizational performance. *Sustainability* 6(1):348–364
- Dinev T, Hart P (2006) An extended privacy calculus model for e-commerce transactions. *Inform Sys Res* 17(1):61–80
- Doh JP, Guay TR (2006) Corporate social responsibility, public policy, and NGO activism in Europe and the United States: an institutional-stakeholder perspective. *J Manag Stud* 43(1):47–73
- Du S, Bhattacharya CB, Sen S (2007) Reaping relational rewards from corporate social responsibility: the role of competitive positioning. *Int J Res Mark* 24(3):224–241
- El Ghoul S, Guedhami O, Kwok CC, Mishra DR (2011) Does corporate social responsibility affect the cost of capital? *J Banking Finance* 35(9):2388–2406
- Evens T, Van Damme K (2016) Consumers' willingness to share personal data: implications for newspapers' business models. *Internat J Media Manage* 18(1):25–41
- Farooq O, Payaud M, Merunka D, Valette-Florence P (2014) The impact of corporate social responsibility on organizational commitment: exploring multiple mediation mechanisms. *J Bus Ethics* 125(4):563–580
- Fiaschi D, Giuliani E, Nieri F (2017) Overcoming the liability of origin by doing no-harm: Emerging country firms' social irresponsibility as they go global. *J World Bus* 52(4):546–563
- Fiske ST, Taylor SE (1984) *Social Cognition*. Addison-Wesley, Reading
- Giuliani E (2016) Human rights and corporate social responsibility in developing countries' industrial clusters. *J Bus Ethics* 133(1):39–54
- Glavas A, Godwin LN (2013) Is the perception of ‚goodness‘ good enough? Exploring the relationship between perceived corporate social responsibility and employee organizational identification. *J Bus Ethics* 114(1):15–27
- Hansen SD, Dunford BB, Boss AD, Boss RW, Angermeier I (2011) Corporate social responsibility and the benefits of employee trust: a cross-disciplinary perspective. *J Bus Ethics* 102(1):29–45
- Harter JK, Schmidt FL, Hayes TL (2002) Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *J Appl Psychol* 87(2):268–279
- Hur WM, Kim H, Woo J (2014) How CSR leads to corporate brand equity: mediating mechanisms of corporate brand credibility and reputation. *J Bus Ethics* 125(1):75–86

- Jalilvand MR, Nasrolahi Vosta L, Kazemi Mahyari H, Khazaei Pool J (2017) Social responsibility influence on customer trust in hotels: mediating effects of reputation and word-of-mouth. *Tour Rev* 72(1):1–14
- Jamali D (2008) A stakeholder approach to corporate social responsibility: a fresh perspective into theory and practice. *J Bus Ethics* 82(1):213–231
- Jenkins H, Yakovleva N (2006) Corporate social responsibility in the mining industry: exploring trends in social and environmental disclosure. *J Clean Prod* 14(3–4):271–284
- Jones DA, Willness CR, Madey S (2014) Why are job seekers attracted by corporate social performance? Experimental and field tests of three signal-based mechanisms. *Acad Manage J* 57(2):383–404
- Lee EM, Park SY, Lee HJ (2013) Employee perception of CSR activities: its antecedents and consequences. *J Bus Res* 66(10):1716–1724
- Lima Crisóstomo V, de Souza Freire F, Cortes de Vasconcellos F (2011) Corporate social responsibility, firm value and financial performance in Brazil. *Soc Res J* 7(2):295–309
- Lin-Hi N (2009) Eine Theorie der Unternehmensverantwortung: Die Verknüpfung von Gewinnerzielung und gesellschaftlichen Interessen. Erich Schmidt, Berlin
- Lin-Hi N (2019) Messung der wahrgenommenen CSR-Leistung durch Stakeholder: Ein fragebogenbasierter Ansatz. In: Baumast A et al (Hrsg) Betriebliche Nachhaltigkeitsleistung messen und steuern: Grundlangen und Praxisbeispiele. Ullmer, Stuttgart, S 209–221
- Lin-Hi N, Blumberg I (2018a) Corporate social responsibility. Kein Marketinginstrument, sondern eine Managementphilosophie. In: Pechlaner H, Tretter M (Hrsg) Keine Strategie ohne Verantwortung: Perspektiven für eine nachhaltige Standort- und Regionalentwicklung. Springer-Gabler, Wiesbaden, S 17–28
- Lin-Hi N, Blumberg I (2018b) The link between (not) practicing CSR and corporate reputation: psychological foundations and managerial implications. *J Bus Ethics* 150(1):185–198
- Lin-Hi N, Müller K (2013) The CSR bottom line: preventing corporate social irresponsibility. *J Bus Res* 66(10):1928–1936
- Lin-Hi N, Hörisch J, Blumberg I (2015) Does CSR matter for nonprofit organizations? Testing the link between CSR performance and trustworthiness in the nonprofit versus for-profit domain. *Voluntas* 26(5):1944–1974
- Luo X, Bhattacharya CB (2009) The debate over doing good: corporate social performance, strategic marketing levers, and firm-idiosyncratic risk. *J Mark* 73(6):198–213
- Martínez P, Rodríguez Del Bosque I (2013) CSR and customer loyalty: the roles of trust, customer identification with the company and satisfaction. *Int J Hos Manag* 35:89–99
- Matten D, Moon J (2008) „Implicit“ and „explicit“ CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Acad Manag Rev* 33(2):404–424
- Melo T, Galan JI (2011) Effects of corporate social responsibility on brand value. *J Brand Manag* 18(6):423–437
- Minor D, Morgan J (2011) CSR as reputation insurance: primum non nocere. *Calif Manag Rev* 53(3):40–59
- Mueller K, Hattrup K, Spiess S-O, Lin-Hi N (2012) The effects of corporate social responsibility on employees' affective commitment: a cross-cultural investigation. *J Appl Psychol* 97(6):1186–1200
- Palihawadana D, Oghazi P, Liu Y (2016) Effects of ethical ideologies and perceptions of CSR on consumer behavior. *J Bus Research* 69(11):4964–4969
- Pelozo J, Looock M, Cerruti J, Muyot M (2012) Sustainability: how stakeholder perceptions differ from corporate reality. *Calif Manag Rev* 55(1):74–97

- Perrini F, Castaldo S, Misani N, Tencati A (2010) The impact of corporate social responsibility associations on trust in organic products marketed by mainstream retailers: a study of Italian consumers. *Bus Strat Environ* 19(8):512–526
- Piazza A, Jourdan J (2018) When the dust settles: the consequences of scandals for organizational competition. *Acad Manag J* 61(1):165–190
- Schwartz MS, Carroll AB (2008) Integrating and unifying competing and complementary frameworks: the search for a common core in the business and society field. *Bus Soc* 47(2):148–186
- Scott KD, Taylor GS (1985) An examination of conflicting findings on the relationship between job satisfaction and absenteeism: a meta-analysis. *Acad Manag J* 28(3):599–612
- Seifert B, Morris SA, Bartkus BR (2003) Comparing big givers and small givers: financial correlates of corporate philanthropy. *J Bus Ethics* 45(3):195–211
- Serrano Archimi C, Reynaud E, Yasin HM, Bhatti ZA (2018) How perceived corporate social responsibility affects employee cynicism: The mediating role of organizational trust. *J Bus Ethics* 151(4):907–921
- Siegel DS, Vitaliano DF (2007) An empirical analysis of the strategic use of corporate social responsibility. *J Econ Manag Strategy* 16(3):773–792
- Soana M-G (2011) The relationship between corporate social performance and corporate financial performance in the banking sector. *J Bus Ethics* 104(1):133–148
- Stanaland AJ, Lwin MO, Murphy PE (2011) Consumer perceptions of the antecedents and consequences of corporate social responsibility. *J Bus Ethics* 102(1):47–55
- Suchanek A (2015) Unternehmensethik: In Vertrauen investieren. Mohr Siebeck, Tübingen
- Tata J, Prasad S (2015) CSR communication: an impression management perspective. *J Bus Ethics* 132(4):765–778
- Udayasankar K (2008) Corporate social responsibility and firm size. *J Bus Ethics* 83(2):167–175
- UN Global Compact, Accenture (2016) The UN Global Compact-Accenture Strategy CEO study. Agenda 2030: a window of opportunity. <https://www.accenture.com/us-en/insight-un-global-compact-ceo-study#block-about-the-study>. Zugegriffen: 30 Juli 2019
- Valentine S, Fleischman G (2008) Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction. *J Bus Ethics* 77(2):159–172
- Van den Heuvel S, Schalk R, van Assen MA (2015) Does a well-informed employee have a more positive attitude toward change? The mediating role of psychological contract fulfillment, trust, and perceived need for change. *J Appl Behav Sci* 51(3):401–422
- Vance SC (1975) Are socially responsible corporations good investment risks? *Manag Rev* 64(8):19–24
- von Hayek FA (1971) Die Verfassung der Freiheit. B. Mohr, Tübingen
- Wagner T, Bicen P, Hall ZR (2008) The dark side of retailing: towards a scale of corporate social irresponsibility. *Int J Retail Distrib Manag* 36(2):124–142
- Yoo D, Lee J (2018) The effects of corporate social responsibility (CSR) fit and CSR consistency on company evaluation: the role of CSR support. *Sustainability* 10(8):2956. <https://doi.org/10.3390/su10082956>
- Yu Y, Choi Y (2014) Corporate social responsibility and firm performance through the mediating effect of organizational trust in Chinese firms. *Chin Manag Stud* 8(4):577–592