

STUDIENKURS WIRTSCHAFT

Matthias S. Fifka

CSR- und Nachhaltigkeits- management



Nomos

STUDIENKURS WIRTSCHAFT

Lehrbuchreihe für Studierende der Wirtschaftswissenschaften
an Universitäten und Hochschulen

Wissenschaftlich fundiert und in verständlicher Sprache führen die Bände der Reihe in die verschiedenen Aspekte und Themen des nachhaltigen Wirtschaftens ein und vermitteln grundlegende Studieninhalte. Im Mittelpunkt steht die Frage: Wie können die Bedürfnisse der heutigen Zeit so befriedigt werden, dass nachfolgende Generationen ein intaktes soziales, ökologisches und ökonomisches System vorfinden?

Die konsequente Problemorientierung und die didaktische Aufbereitung der einzelnen Kapitel erleichtern den Zugriff auf die fachlichen Inhalte. Bestens geeignet zur Prüfungsvorbereitung u.a. durch Zusammenfassungen, Wissens-, Diskussions- und Verständnisfragen sowie Schaubilder und thematische Querverweise.

Matthias S. Fifka

CSR- und Nachhaltigkeits- management



Nomos



Onlineversion
Nomos eLibrary

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

ISBN 978-3-8487-6713-7 (Print)

ISBN 978-3-7489-0834-0 (ePDF)

1. Auflage 2021

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2021. Gesamtverantwortung für Druck und Herstellung bei der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

Vorwort

Die Auseinandersetzung mit Themen unternehmerischer Nachhaltigkeit (Sustainability) und gesellschaftlicher Verantwortung (Social Responsibility) gewinnt in vielen Hörsälen und Konferenzräumen immer mehr an Bedeutung. Wurden sie vor einigen Jahren noch als „Scheinwissenschaft“, als „karitativer Zeitvertreib“ oder als „notwendiges Übel“ angesehen, sind sie heute ein fester Bestandteil universitärer Curricula und unternehmerischer Planungen geworden. Angesichts der massiven ökonomischen, sozialen und ökologischen Probleme, mit denen wir im 21. Jahrhundert konfrontiert sind, erstaunt diese Entwicklung nicht.

So wird der Klimawandel eine grundlegende Veränderung der Art und Weise, wie wir leben und wirtschaften, notwendig machen – ob wir es wollen oder nicht. Gleiches gilt für den zunehmenden Verlust natürlicher Ressourcen. Auch wenn es heute kaum vorstellbar erscheint, werden viele Leserinnen und Leser noch eine Welt ohne Öl erleben. Ein Leben ohne Öl, so anders es auch sein mag, wird möglich sein; ein Leben ohne Wasser als kritische Ressource des 21. Jahrhunderts nicht. Nur ein nachhaltiger Umgang mit den verfügbaren ökologischen Reserven kann unser (wirtschaftliches) Überleben sichern. Unternehmen, die es schaffen, durch Innovation die entsprechenden Lösungen bereitzustellen, werden dadurch wiederum einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil erzielen.

Verstärkt wird der Druck auf natürliche Ressourcen durch eine weiter wachsende Weltbevölkerung. In Deutschland jedoch sind wir mit einer schrumpfenden und weiter alternden Bevölkerung konfrontiert. Dies bringt nicht nur Veränderungen für den Arbeitsmarkt mit sich, sondern auch für die Gesellschaft insgesamt. Der Wunsch von Mitarbeitenden nach Arbeitsmodellen, die nicht nur die Betreuung von Kindern, sondern auch von älteren Menschen ermöglichen, wird in den nächsten Jahren immer stärker werden und einen entscheidenden Faktor bei der Arbeitgeberwahl darstellen. Unternehmen, die entscheidende Konzepte schaffen, tragen damit nicht nur zur Lösung einer gesellschaftlichen Problemlage bei, sie generieren auch für sich einen Vorteil im „War for Talent“.

Diese knappen Beispiele zeigen, dass unternehmerisches Interesse sehr wohl mit gesellschaftlichem Interesse vereinbar ist und beide keinesfalls im Widerspruch stehen, wie traditionell angenommen. Wie ein solcher „gemeinsamer Mehrwert“ durch eine sorgfältig geplante Strategie entstehen kann, ist Gegenstand dieses Buches. Entstanden ist es zum einen auf Basis zahlreicher Projekte mit Unternehmen, in denen es darum ging, Nachhaltigkeit und CSR strategisch zu implementieren. Zum anderen sind die Erfahrungen aus vielen Lehrveranstaltungen im In- und Ausland und die entsprechenden, immer wieder überarbeiteten Skripte in seine Genese eingeflossen.

Das Buch ist somit als strukturierte Anleitung zu verstehen, die aufbauend auf einem kurzen, aber soliden theoretischen Fundament aufzeigt, wie Unternehmen einen entscheidenden Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung leisten und gleichzeitig ihre eigene Zukunftsfähigkeit sichern können. Dies ist nach meinem

Verständnis die erstrebenswerteste Form der Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung.

Ein großer Dank geht an Herrn Alexander Hutzl, Frau Isabell Oberle und das gesamte Team vom Nomos Verlag. Ohne sie wäre die Entwicklung dieses Buches nicht möglich gewesen. Gewidmet ist es meinem Vater. Ihm bin ich für seinen nachhaltigen Rat über viele Jahrzehnte sehr dankbar.

Ihnen, werte Leserinnen und Leser, wünsche ich eine interessante Lektüre und bin Ihnen für Anmerkungen und Kommentare stets verbunden.

Matthias Fifka

Inhalt

| | |
|--|----|
| Vorwort | 5 |
| Abbildungsverzeichnis | 9 |
| Tabellenverzeichnis | 10 |
| Abkürzungsverzeichnis | 11 |
| 1. EINFÜHRUNG | 13 |
| 2. BEGRIFFLICHKEITEN UND KONZEPTE | 19 |
| 2.1 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY | 20 |
| 2.1.1 Begriffsentwicklung und -verständnis | 21 |
| 2.1.2 CSR als strategisches Konzept | 24 |
| 2.2.3 Handlungsfelder von CSR | 27 |
| 2.2 CORPORATE CITIZENSHIP | 32 |
| 2.3 NACHHALTIGKEIT/SUSTAINABILITY | 35 |
| 2.3.1 Nachhaltigkeitsmodelle | 37 |
| 2.3.2 Dimensionen der Nachhaltigkeit | 39 |
| 2.3.3 Nachhaltigkeit als Schlagwort | 43 |
| 2.4 GOVERNANCE | 45 |
| 2.4.1 Leitbild und Werte-Management | 47 |
| 2.4.2 Compliance | 49 |
| 3. LEITLINIEN, STANDARDS UND RECHTLICHE ANFORDERUNGEN | 53 |
| 3.1 LEITLINIEN | 54 |
| 3.1.1 Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen | 54 |
| 3.1.2 OECD-Leitsätze für Multinationale Unternehmen | 56 |
| 3.1.3 Global Compact der Vereinten Nationen | 57 |
| 3.1.4 Principles for Responsible Investment | 59 |
| 3.2 MANAGEMENTSTANDARDS | 60 |
| 3.2.1 ISO 26000 | 61 |
| 3.2.2 Weitere Managementstandards | 62 |
| 3.3 BERICHTSSTANDARDS | 63 |
| 3.3.1 Global Reporting Initiative | 64 |
| 3.3.2 Deutscher Nachhaltigkeitskodex | 66 |
| 3.4 RECHTLICHE VORGABEN | 67 |
| 3.4.1 Das CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz | 67 |
| 3.4.2 Corporate Sustainability Reporting Directive | 71 |
| 3.4.3 EU Sustainable Finance Action Plan | 73 |
| 3.4.4 Gesetz über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten | 74 |
| 4. TREIBER VON CSR UND NACHHALTIGKEIT | 77 |
| 4.1 GLOBALISIERUNG | 78 |
| 4.2 KLIMAWANDEL | 80 |
| 4.3 RESSOURCENKNAPPHEIT | 82 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 4.4 | DEMOGRAPHISCHER WANDEL UND WERTE-NEUORIENTIERUNG | 86 |
| 4.5 | DIGITALISIERUNG UND VERNETZUNG | 87 |
| 5. | VORTEILE UNTERNEHMERISCHER VERANTWORTUNG UND NACHHALTIGKEIT | 91 |
| 5.1 | STÄRKUNG DER REPUTATION | 91 |
| 5.2 | VERBESSERTES RISIKOMANAGEMENT | 92 |
| 5.3 | GEWINNUNG UND -BINDUNG VON KUND:INNEN | 94 |
| 5.4 | GEWINNUNG, -BINDUNG UND -MOTIVATION VON MITARBEITENDEN | 96 |
| 5.5 | STEIGERUNG DER ATTRAKTIVITÄT AM KAPITALMARKT | 99 |
| 5.6 | KOSTENSENKUNG | 102 |
| 5.7 | FÖRDERUNG DER INNOVATIONSKRAFT | 103 |
| 6. | DER CSR- UND NACHHALTIGKEITSMANAGEMENT-PROZESS | 107 |
| 6.1 | DAS VERHÄLTNISS ZWISCHEN GESCHÄFTS- UND CSR-STRATEGIE | 108 |
| 6.1.1 | CSR als gradueller Evolutionsprozess | 108 |
| 6.1.2 | Social Entrepreneurship – CSR als begründendes Geschäftsmodell | 110 |
| 6.2 | ORGANISATIONALE VERANKERUNG | 112 |
| 6.2.1 | Commitment der Unternehmensleitung | 112 |
| 6.2.2 | CSR-Manager:in | 114 |
| 6.2.3 | CSR-Team | 115 |
| 6.3 | STRATEGISCHE INTENTION | 116 |
| 6.4 | STRATEGISCHE ANALYSE | 118 |
| 6.4.1 | Interne Analyse | 118 |
| 6.4.2 | Externe Analyse | 119 |
| 6.4.3 | Stakeholder-Management | 121 |
| 6.4.4 | Wesentlichkeitsanalyse | 125 |
| 6.5 | STRATEGIEFORMULIERUNG | 129 |
| 6.6 | STRATEGISCHE UMSETZUNG | 134 |
| 6.6.1 | Investition und Finanzierung | 135 |
| 6.6.2 | Beschaffung | 140 |
| 6.6.3 | Marketing und Vertrieb | 146 |
| 6.6.4 | Personalmanagement | 158 |
| 6.7 | STRATEGISCHE KONTROLLE | 165 |
| 6.7.1 | Controlling | 166 |
| 6.7.2 | Reporting | 167 |
| 7. | TRAGENDE QUERSCHNITTSFUNKTIONEN | 177 |
| 7.1 | Nachhaltige Führung | 177 |
| 7.2 | Werte- und Compliance-Management | 183 |
| 8. | AUSBLICK: CSR- UND NACHHALTIGKEIT – MEHR ALS NUR EINE MODE? | 193 |
| | Literaturverzeichnis | 197 |
| | Stichwortverzeichnis | 211 |

Abbildungsverzeichnis

| | | |
|------------|--|-----|
| Abb. 2.1: | Begrifflichkeiten im Kontext unternehmerischer Verantwortung | 21 |
| Abb. 2.2: | Carroll's Pyramid of CSR | 24 |
| Abb. 2.3: | Nachhaltigkeitsmodelle | 37 |
| Abb. 2.4: | Modell der starken Nachhaltigkeit | 38 |
| Abb. 2.5: | Temperaturverlauf in Deutschland seit 1881 | 40 |
| Abb. 2.6: | Elemente eines Leitbildes und Verbindung zur Strategie | 48 |
| Abb. 3.1: | Die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung | 55 |
| Abb. 3.2: | Berichtspflichtige Themen und Angaben | 69 |
| Abb. 3.3: | Spezifische Themen innerhalb der sechs Bereiche | 69 |
| Abb. 5.1: | Umsatz mit Bio-Lebensmitteln in Deutschland in Mrd. Euro | 97 |
| Abb. 5.2: | Umsatz mit Fair-Trade-Produkten in Deutschland in Mio. Euro | 97 |
| Abb. 5.3: | Werteorientierung und Arbeitgeberwahl | 98 |
| Abb. 5.4: | Verantwortliche Investments und Nachhaltige Geldanlagen in Deutschland | 100 |
| Abb. 6.1: | Die vier Entwicklungsstufen des Nachhaltigkeitsmanagements | 108 |
| Abb. 6.2: | Das strategische CSR-Management-Modell | 113 |
| Abb. 6.3: | PESTEL-Analyse | 120 |
| Abb. 6.4: | Erweiterte SWOT-Analyse | 121 |
| Abb. 6.5: | Stakeholder-Management-Prozess | 122 |
| Abb. 6.6: | Stakeholder Salience Modell von Mitchell et al. (1997) | 123 |
| Abb. 6.7: | Macht-Interesse-Matrix | 124 |
| Abb. 6.8: | Wesentlichkeitsmatrix | 126 |
| Abb. 6.9: | Wesentlichkeitsmatrix | 128 |
| Abb. 6.10: | Wertschöpfungskette nach Porter | 135 |
| Abb. 6.11: | Finanzierungsformen | 136 |
| Abb. 6.12: | Prozess der nachhaltigen Beschaffung in Anlehnung an die ISO 20400 | 141 |
| Abb. 6.13: | Dimensionen der Produktpolitik | 148 |
| Abb. 6.14: | Stufenweise Entwicklung eines Nachhaltigkeits-Kommunikationskonzeptes | 155 |
| Abb. 6.15: | Die Schritte des Personalmanagement-Prozesses | 160 |
| Abb. 6.16: | Der CSR-Berichtsprozess | 170 |
| Abb.: 7.1: | Aufbau eines CMS in Anlehnung an die ISO 19600 | 184 |

Tabellenverzeichnis

| | | |
|-----------|---|-----|
| Tab. 2.1: | Typische Themen im Handlungsfeld Markt | 28 |
| Tab. 2.2: | Typische Themen im Handlungsfeld Arbeitsplatz | 29 |
| Tab. 2.3: | Typische Themen im Handlungsfeld Umwelt | 31 |
| Tab. 4.1: | Ressourcenarten | 84 |
| Tab. 6.1: | Strategisches und operatives Zielsystem der Fraport AG | 131 |
| Tab. 6.2: | Ziele nachhaltigen Personalmanagements | 159 |
| Tab. 7.1: | Unterschiede zwischen nachhaltiger und „Shareholder Value“-orientierter Führung | 179 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|-----------------|--|
| CC | Corporate Citizenship |
| CDR | Corporate Digital Responsibility |
| CG | Corporate Governance |
| CMS | Compliance-Management-System |
| CO | Compliance Officer |
| COC | Code of Conduct |
| CO ₂ | Kohlenstoffdioxid |
| CRA | Compliance Risk Assessment |
| CSR | Corporate Social Responsibility |
| DCGK | Deutscher Corporate Governance Kodex |
| DNK | Deutscher Nachhaltigkeitskodex |
| ESG | Environmental, Social, Governance |
| GHA | Globaler Hektar |
| GRI | Global Reporting Initiative |
| HRM | Human Resource Management |
| ILO | International Labour Organization |
| ISO | International Organization for Standardization |
| KMU | Kleine und mittlere Unternehmen |
| NAP | Nationaler Aktionsplan für Wirtschaft und Menschenrechte |
| NHK | Nachhaltigkeitskommunikation |
| OECD | Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung |
| PRI | Principles for Responsible Investment |
| SDGs | Sustainable Development Goals |
| SFAP | Sustainable Finance Action Plan |
| SSCM | Sustainable Supply Chain Management |
| SWOT | Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats |
| TBL | Triple Bottom Line |
| UN | United Nations |
| UNGC | United Nations Global Compact |

1. EINFÜHRUNG

Seit der Jahrtausendwende wird die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen und ihr Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung verstärkt diskutiert. Geführt wird sie nicht nur von Unternehmen selbst, sondern auch in der Wissenschaft, der Politik und in einer breiteren Öffentlichkeit, wie die fortwährende Thematisierung in zahlreichen deutschen Leitmedien zeigt. Besonders die Finanz- und Bankenkrise, aber auch zahlreiche Unternehmensskandale haben ein verstärktes Interesse – und auch Zweifel – an Fragen nach einer moralischen und gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen aufkommen lassen.

Mit der Verabschiedung der 17 Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen (Sustainable Development Goals) im Jahr 2015, der Lancierung des „European Green Deal“ vier Jahre später und der Fridays for Future-Bewegung hat die Diskussion weiter Fahrt aufgenommen. In ihrem Zentrum stehen zweifelsfrei die Unternehmen, obwohl alle drei Sektoren der Gesellschaft – Staat, Privatwirtschaft und Zivilgesellschaft – aufgefordert sind, eine nachhaltige Entwicklung zu fördern. Dabei stellt sich die wesentliche Frage: Welchen Beitrag können oder müssen Unternehmen im Sinne der Nachhaltigkeit leisten?

Die Antwort darauf ist komplex, um nicht zu sagen kompliziert. Sie unterliegt der Frage, was überhaupt unter einer nachhaltigen Entwicklung zu verstehen und wie diese zu erreichen ist. Auf die Unternehmensebene heruntergebrochen heißt das: Wann ist zB ein Produktionsverfahren, ein Produkt, eine Dienstleistung nachhaltig? Ist es nachhaltiger, ein Produkt aus der Region zu kaufen oder einen Hersteller aus einem Entwicklungsland durch den Kauf zu unterstützen? Ist das E-Auto aufgrund der Batterieproblematik gegenüber dem klassischen Verbrenner wirklich die ökologisch bessere Alternative?

Unweigerlich schwingen bei möglichen Antworten bereits normative Überzeugungen und subjektive Einschätzungen mit. Noch stärker treten diese allerdings bei der Frage auf, welcher Beitrag von Unternehmen überhaupt abverlangt werden darf. Ist es legitim, von Unternehmen zu fordern, auf Gewinn zu verzichten, um etwa einen größeren Beitrag zum Umweltschutz zu leisten? Wird dadurch nicht die Wettbewerbsfähigkeit – besonders im internationalen Kontext – über Gebühr belastet? Ist es fair, Unternehmen aus Industriestaaten dabei stärker in Anspruch zu nehmen als ihre Gegenüber in Entwicklungsländern? Werden Unternehmen durch regulatorische Eingriffe wie Berichtspflichten oder Lieferkettengesetze nicht zu sehr gefordert?

Es ist nicht verwunderlich, dass bei der Beantwortung dieser Fragen zunächst einmal eine Verteidigungshaltung bei vielen Unternehmen und ihren Verbänden eingenommen wird: zu viel, zu schnell, zu teuer. Zumindest unterschwellig reflektiert dies die latente Auffassung, Sustainability und Corporate Social Responsibility (CSR) gingen unvermeidlich zulasten des ökonomischen Erfolgs und würden lediglich der Gesellschaft, aber nicht dem Unternehmen dienen.

Es wäre fatal, Unternehmen und ihren Sprachrohren nicht zuzugestehen, ihre Interessen zu vertreten und sich gegen als ungerecht oder als nicht umsetzbar emp-

fundene Erwartungen und Vorgaben von Seiten der Politik und der Gesellschaft zu wehren. Im pluralistischen Interessenwettbewerb muss dies uneingeschränkt möglich sein. Allerdings muss hinterfragt werden, ob dieser Abwehrkampf länger- oder auch schon mittelfristig nicht lediglich ein Kampf gegen Windmühlen ist. Denn die Probleme, die die Notwendigkeit einer nachhaltigen Entwicklung treiben, wie der Klimawandel oder die zunehmende Ressourcenknappheit, werden nicht weniger, sondern mehr.

Die Überlegungen eines Unternehmens sollten sich also nicht darauf beschränken, wie regulatorische Anforderungen nach Möglichkeit bekämpft oder minimalisiert werden können. Vielmehr gilt es zu analysieren, wie das Unternehmen von den relevanten Einflussfaktoren betroffen ist und insbesondere welche Gefahren von ihnen ausgehen. So sind sie zB Preissteigerungen für Rohstoffe ausgesetzt, im schlimmsten Fall stehen diese gar nicht mehr zur Verfügung. Der Klimawandel verändert Produktionsbedingungen, insbesondere bei landwirtschaftlichen Gütern. Extremwetterereignisse wie Stürme und Starkniederschläge werden durch ihn ebenfalls häufiger, was die Logistik gefährdet. Wie fragil internationale Lieferketten sind, hat die Covid-19-Pandemie eindrucksvoll demonstriert.

Vor diesem Hintergrund stellen Konsumenten immer höhere Anforderungen und erwarten zunehmend ein sozial und ökologisch verantwortlicheres Verhalten. Unternehmen, die diesen Erwartungen nicht nachkommen, sehen sich immer größerem medialen Druck, der vornehmlich über soziale Medien entsteht, ausgesetzt. Fehlhandlungen werden skandalisiert und öffentlich angeprangert – ein Wirkmechanismus, den NGOs für sich entdeckt haben und in Perfektion zum Einsatz bringen. Aufgrund der genauen Beobachtung und des hohen Maßes an Sensibilisierung laufen Unternehmen, die sich nur oberflächlich mit dem Thema beschäftigen, Gefahr, der „Schönfärberei“ oder des „Greenwashings“ bezichtigt zu werden; also lediglich vorzugeben, sich verantwortlich zu verhalten, um das eigene Image aufzupolieren. Imageschäden und Reputationsverluste für Unternehmen sind die Folge.

Allerdings wäre es falsch, Nachhaltigkeit und CSR als defensive Konstrukte zu interpretieren, die vornehmlich einer Risikominimierung dienen. Ein verbessertes Risikomanagement stellt zwar einen erheblichen Mehrwert dar, doch bieten sich für Unternehmen viele andere Potenziale. Diese analytisch zu identifizieren und zu nutzen, ist die Hauptaufgabe eines strategischen CSR-Managements. Egal ob es die verbesserte Ansprache von Kund:innen und eine Erhöhung des Absatzes oder gar die Öffnung neuer Märkte, eine steigende Arbeitnehmerzufriedenheit, die Reduktion von Betriebskosten oder das Generieren von Innovation ist, CSR und Nachhaltigkeit sind nicht nur normative Verpflichtungen, die allein dem Wohl der Gesellschaft dienen, sie können und sollen auch einen unternehmerischen Mehrwert schaffen.

Wie dieser Mehrwert aussehen kann, ist unter anderem abhängig von der Branchenzugehörigkeit eines Unternehmens. So sind Automobilhersteller beispielsweise mit der Forderung nach nachhaltigen Mobilitätslösungen konfrontiert. Traditionelle Ansätze können weder einen maßgeblichen Beitrag zu einer nachhaltigen

Entwicklung leisten, noch werden sie die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens sicherstellen. Bei Textilunternehmen wiederum liegt das Augenmerk auf den Arbeitsbedingungen in der Lieferkette. In Erinnerung geblieben sind dabei vielen Konsumenten die Bilder der Ruinen des Fabrikgebäudes „Rana Plaza“ in Bangladesch, bei dessen Einsturz im April 2013 über 1.100 Menschen ums Leben kamen. Die Gewährleistung fairer Arbeitsbedingungen in Niedriglohnländern kann die soziale Situation dort verbessern, Unternehmen in westlichen Ländern aber auch vor dem Vorwurf der Ausbeutung schützen.

Aber auch die Größe eines Unternehmens ist von Einfluss. An große Unternehmen werden aufgrund ihrer wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit und der größeren Tragweite ihres Handelns wesentlich höhere Erwartungen im Hinblick auf ihre gesellschaftliche Verantwortung gestellt als an kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Dies wird beispielsweise vom deutschen „CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz“ aus dem Jahr 2017 widergespiegelt, das lediglich für Großunternehmen eine Pflicht zur Nachhaltigkeitsberichterstattung vorsieht.

Aber nicht nur Branche und Unternehmensgröße, sondern auch der geographische Kontext macht CSR zu einem heterogenen Phänomen, das sich über Länder und Kulturen hinweg profund unterscheidet. Vor allem zwischen Industrie- und Entwicklungsländern besteht hier ein großes Gefälle. Während Umweltschutz, die Schaffung einer Work-Life-Balance oder diversitätsfördernde Maßnahmen heute zu typischen Anforderungen gehören, die an Unternehmen in entwickelten Ländern gestellt werden, reduziert sich dies in Staaten der Dritten Welt häufig auf die Gewährleistung von Arbeitsverträgen und elementarer Arbeitsschutzbestimmungen. Erschwerend kommen – auch innerhalb wirtschaftlich homogener Regionen – unterschiedliche gesetzliche Vorgaben hinzu. Diese international divergenten gesellschaftlichen und rechtlichen Erwartungen sind besonders für länderübergreifend tätige Unternehmen eine Herausforderung.

Mit unterschiedlichen Erwartungen sehen sich Unternehmen aber auch – unabhängig vom räumlichen Kontext – aufgrund der verschiedenen Stakeholdergruppen konfrontiert, die ihre Interessen an sie herantragen. Diese stehen sich oft diametral gegenüber. Während Umweltschutzgruppen Investitionen in den Klimaschutz fordern, erwarten Investoren¹ höhere Gewinne. Kund:innen möchten günstigere Produkte, die Lieferanten aber einen höheren Preis. Diese beispielhaften Spannungsfelder werfen die Frage auf, welche gesellschaftliche Verantwortung denn nun schwerer wiegt als die andere.

Beantwortet werden kann sie nur unternehmensindividuell. Das heißt, jedes Unternehmen muss für sich – abhängig von seiner Branche, Größe, dem geographischen Aktionsradius und den Stakeholdern – identifizieren, welche Bereiche und Themen es im Rahmen seiner gesellschaftlichen Verantwortung adressiert.

¹ Werden Akteure gemeint, die in den hier behandelten Kontexten meist als organisationale Einheiten auftreten (wie zB Investoren oder Lieferanten), wird auf die Verwendung der weiblichen und männlichen Form verzichtet. Bei Akteur:innen, die sowohl als Individuen als auch als organisationale Einheiten bedeutsam sind (zB Endkund:innen und Geschäftskunden) werden beide Formen verwendet. Eine vollständige Trennschärfe ist jedoch nicht immer möglich.

Der Kerngedanke moderner CSR ist jedoch immer gleich: Es geht darum, durch planvolles Handeln einen gesellschaftlichen und unternehmerischen Mehrwert zu schaffen, also etwas plakativ formuliert, eine Win-Win-Situation zu schaffen. Wenn Unternehmen selbst von nachhaltigem Handeln profitieren, dann kann auch davon ausgegangen werden, dass sie umfassend und langfristig nachhaltig handeln werden. Jegliches Handeln, das für Unternehmen nicht vorteilhaft ist, wird nur marginal oder unter Zwang erfolgen. Wenngleich staatliche Regulatorik wichtig ist, auch weil der Markt nicht alles regelt, wird sie alleine nicht ausreichen, eine nachhaltige Zukunft zu gewährleisten. Dafür braucht es eigenverantwortliche unternehmerische Leistung.

Basierend auf diesen Vorüberlegungen vermittelt dieses Buch,

- welche Bedeutung und Inhalte sich hinter den Begriffen Nachhaltigkeit, Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship verbergen und welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen ihnen bestehen;
- welche Richtlinien, Standards und Rahmenwerke existieren, die die genannten Begriffe konkretisieren und eine Orientierungshilfe bei ihrer Umsetzung darstellen, wie zB die UN Sustainable Development Goals, die ISO 26000 oder das „CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz“;
- welche wirtschaftlichen, sozialen, ökologischen und politischen Entwicklungen die Bedeutung dieser Themen treiben;
- welche unternehmerischen Vorteile durch CSR und Nachhaltigkeit zu erzielen sind
- wie Unternehmen eine individuelle CSR-Strategie für sich entwickeln können, aufbauend auf einem strategischen Prozess, in dem folgende Fragen zu beantworten sind:
 - Welche organisationalen Grundlagen, also Strukturen und Prozesse, müssen geschaffen werden, um CSR im Unternehmen verankern zu können?
 - Wie kann identifiziert werden, welche CSR-Themen aus den ganz unterschiedlichen Bereichen (Umwelt, Anliegen von Mitarbeitenden und Kund:innen, Datenschutz etc) überhaupt für das Unternehmen wesentlich sind?
 - Wie können Stakeholder in den Prozess der Strategieformulierung eingebunden werden?
 - Wie können Ziele im Bereich CSR formuliert und über entsprechende Strategien verfolgt werden?
 - Was ist operativ zu tun, um die Implementierung der für die Zielerreichung notwendigen Maßnahmen und Programme in den einzelnen Unternehmensbereichen sicherzustellen?
 - Welche Instrumente und Hilfsmittel können dabei im strategischen und operativen Bereich eingesetzt werden?
 - Wie kann die CSR-Leistung kontrolliert werden, um festzustellen, ob die Strategien und ergriffenen Maßnahmen erfolgreich sind und die verwendeten Ressourcen effektiv eingesetzt wurden?

- Welche Möglichkeiten und Formen gibt es, um über CSR-Aktivitäten zu informieren und den Austausch mit Stakeholdern zu verbessern?

Übergeordnet geht es darum, die Leserinnen und Leser in die Lage zu versetzen, eine individuelle CSR-Strategie für ein Unternehmen, egal ob privater oder öffentlicher Natur, entwickeln, umsetzen und kontrollieren zu können. Deshalb steht, wenngleich notwendige theoretische und konzeptionelle Grundlagen gelegt werden, die praktische Relevanz und Anwendbarkeit der Inhalte im Vordergrund.

Deshalb werden in Kapitel 2 zum Zwecke einer theoretischen Basis die wichtigsten Begriffe und Konzepte besprochen, weil gerade im Kontext von CSR und Nachhaltigkeit oft definitorische Unschärfen existieren, wie bereits die zumeist synonyme, um nicht zu sagen willkürliche Verwendung beider Termini in der Praxis zeigt. Hier gilt es auch, beide und verwandte Begriffe mit Inhalt zu füllen, um zu veranschaulichen, welche Bereiche und Themen sie umfassen.

Das dritte Kapitel setzt sich mit sozialen, ökologischen und ökonomischen Entwicklungen auseinander, die das Thema CSR bzw. Nachhaltigkeit „treiben“, also maßgeblich für seine zunehmende Bedeutung verantwortlich sind. Sogenannte „Megatrends“ wie der Klimawandel, der demographische Wandel oder Ressourcenknappheit erzwingen nahezu eine Auseinandersetzung mit verantwortlichem und nachhaltigem Wirtschaften; gerade in der medialisierten Welt von heute, in der immer mehr Transparenz herrscht, die unternehmerisches Fehlhandeln sichtbar macht.

Daran anknüpfend beschäftigt sich Kapitel 4 mit den Vorteilen, die ein Unternehmen aus der strategischen Umsetzung von CSR und Nachhaltigkeit ziehen kann, wie etwa den Schutz der eigenen Reputation. Weitere Vorteile, die kurz genannt werden können, sind bessere Beziehungen zu Stakeholdern wie Kund:innen, Lieferanten, Investoren und Mitarbeitenden, eine stärkere Innovationskraft, die Schaffung von Differenzierungsvorteilen auf dem Markt und Effizienzsteigerungen.

Wie diese Vorteile strategisch realisiert werden können, thematisiert das folgende Kapitel. Hier werden in Anlehnung an das strategische Managementmodell die einzelnen Schritte zur Entwicklung und Umsetzung einer CSR- bzw. Nachhaltigkeitsstrategie aufgezeigt. Sie umfassen die Formulierung einer übergeordneten Vision und Zielsetzung, die organisationale Verankerung, die strategische Analyse, die Strategiedefinition, ihre Umsetzung sowie die strategische Kontrolle und das Reporting. Diesem Studienbrief liegt also primär die Managementperspektive zugrunde, bei der die Umsetzung des Themas unter Strategiegesichtspunkten im Vordergrund steht.

In Kapitel 6 werden verschiedene Rahmenwerke vorgestellt, die Unternehmen zum einen eine mögliche Hilfestellung bei der Umsetzung von CSR und Nachhaltigkeit bieten, gleichzeitig aber auch versuchen, eine gewisse Standardisierung, vor allem im Bereich der Berichterstattung zu schaffen, so dass eine gewisse Vergleichbarkeit und Überprüfbarkeit der Nachhaltigkeitsleistung verschiedener Unternehmen entsteht. Zu den bekannteren dieser Rahmenwerke gehören die Sustainable

Development Goals (SDGs), der UN Global Compact (UNGC), die Global Reporting Initiative (GRI) und der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK).

Das abschließende Kapitel stellt einen Ausblick dar, der sich mit der Frage auseinandersetzt, wie die gegenwärtige Covid-19-Pandemie sich auf die Themen CSR und Nachhaltigkeit auswirkt. Kurz erörtert werden dabei zwei mögliche Szenarien, von denen das erste Corona als „Bremse“ für CSR und Nachhaltigkeit sieht, während das zweite von einer „beschleunigenden“ Wirkung von Corona ausgeht. Warum es sich bei CSR und Nachhaltigkeit in keinem Fall um eine Modeerscheinung handelt, wird abschließend diskutiert.

2. BEGRIFFLICHKEITEN UND KONZEPTE

Zusammenfassung

In diesem Kapitel werden wichtige begriffliche und konzeptionelle Grundlagen vermittelt. Dabei werden kurz ihre Genese, die zentralen Inhalte sowie die Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen ihnen dargestellt.

Seit Beginn einer intensiveren Diskussion um die Frage, welche gesellschaftliche Verantwortung Unternehmen tragen, in den 1950er Jahren herrscht Uneinigkeit über Bedeutung und Inhalt von Begriffen wie „Corporate Social Responsibility“ und „Nachhaltigkeit“. Dies ist nicht weiter verwunderlich, denn Konstrukte wie Verantwortung unterliegen unweigerlich einer stark normativen und damit subjektiven Einschätzung. So wird ein Verfechter einer neoliberalen Ökonomie die Verantwortung von Unternehmen anders beurteilen als jemand, der eine sozialistische Planwirtschaft bevorzugt. Unweigerlich von Einfluss sind deshalb auch kontextuale Faktoren wie das politische und wirtschaftliche System eines Landes oder der jeweilige kulturelle Hintergrund.

Hinzukommen in jüngerer Vergangenheit gewisse Trends in der Unternehmenskommunikation, die zu einem raschen Wandel in der Verwendung der Begriffe geführt haben und führen. Nicht zu Unrecht bemerkte der Schweizer Wirtschaftsethiker Peter Ulrich deshalb treffend: „Wir leben in einer Zeit, in der die Strategen der ‚Öffentlichkeitsarbeit‘ Begriffe fast nach Belieben verwenden [...]. Wie die Farben in der Mode werden dann die Worthülsen ausgetauscht, etwa als Überschriften mehr oder weniger einschlägiger Abschnitte in Geschäftsberichten, in denen es irgendwie darum geht, was das Unternehmen mit oder neben seinem geschäftlichen Erfolgsstreben für die Gesellschaft an Gutem tut. War da vor-letztes Jahr vielleicht von Sustainability und letztes Jahr von Corporate Social Responsibility (CSR) die Rede, so diesmal für mehr oder weniger dieselben Inhalte eben von Corporate Citizenship oder umgekehrt“ (2008, 94).

Über 10 Jahre später hat diese Beobachtung nichts an Relevanz verloren, denn der Umgang mit Begriffen, die nachhaltiges oder verantwortungsvolles Handeln zum Ausdruck bringen sollen, ist noch immer häufig willkürlich. Kaum noch ein Produkt, das nicht mit irgendeinem grünen Label versehen ist, kaum ein Prozess, der nicht „öko-effizient“ ist, kaum noch ein Unternehmen, das nicht „Nachhaltigkeit“ auf seinen Fahnen stehen hat. Ein Blick in die Kommunikation von Unternehmen spiegelt diesen inflationären und undifferenzierten Umgang mit den entsprechenden Begriffen wider. Begriffe wie „Nachhaltigkeit“ und „Corporate Social Responsibility“ werden dort einmal synonym, einmal unterschiedlich gebraucht.

Die Öffentlichkeit bleibt häufig nicht nur verwirrt, sondern auch verunsichert oder gar verärgert zurück. Denn es entsteht unweigerlich der Eindruck von Willkür oder Schönfärberei durch die Unternehmen. Siegel und Labels scheinen beliebig austauschbar und nur dazu ausgelegt, den Konsumenten zum Kauf zu bewegen, während aufwendig gestaltete Nachhaltigkeitsberichte wie ein schöner

Schleier über die weniger erfreulichen Folgen des Unternehmenshandelns wirken. Enthüllungen und Skandale über die Akteure und ihre Produkte, die entgegen der eigenen Vorgaben alles andere als nachhaltig oder verantwortlich sind, scheinen diesen Verdacht regelmäßig zu bestätigen.

Begibt man sich gar in einen internationalen Kontext, so wird die Lage noch verwirrender, denn institutionelle und kulturelle Unterschiede zwischen Ländern haben zu unterschiedlichen Auffassungen geführt, was Begriffe wie CSR und Nachhaltigkeit beschreiben. So wird in neoliberalen Ökonomien wie der Großbritanniens oder der der USA sehr stark das freiwillige Element einer gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen betont, während in stärker regulierten (sozialen) Marktwirtschaften wie der der Bundesrepublik Deutschland häufig das Nachkommen der vielfältigen gesetzlichen Vorgaben als oberste Prämisse unternehmerischer Verantwortung gesehen wird (Matten und Moon 2008).

Nun kann natürlich argumentiert werden, dass die Begriffe an sich weniger bedeutsam sind, solange der Inhalt stimmt – oder anders formuliert: Es ist entscheidend, dass ein Unternehmen das Richtige tut und nicht, welche Bezeichnung es dafür wählt. Eine solche Vereinfachung wäre aber sowohl in der Theorie als auch in der Praxis wenig zielführend. Zum einen ist ein sorgfältiger Umgang mit Begrifflichkeiten für eine präzise akademische Erörterung unerlässlich. Zum anderen muss derjenige, der im beruflichen Kontext diese Termini verwendet, stets damit rechnen, gefragt zu werden, was sie eigentlich bedeuten und welche Unterschiede es gibt bei den Inhalten, die sie transportieren. Von daher ist eine Betrachtung und Differenzierung durchaus lohnenswert.

Abb. 2.1 gibt einen Überblick darüber, wie die einzelnen Begriffe in Zusammenhang gebracht werden können. Dabei sei an dieser Stelle ausdrücklich erwähnt, dass es sich dabei lediglich um *ein* mögliches Begriffsverständnis handelt, denn Einigkeit über Bedeutung und Inhalt der einzelnen Termini besteht – wie oben diskutiert – weder in der Wissenschaft noch in der Praxis. Auf unterschiedliche Interpretationsmöglichkeiten, durch die sich auch unweigerlich das Verhältnis zwischen den einzelnen Begriffen verändert, wird in den folgenden Kapiteln eingegangen.

2.1 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Der Begriff der „Corporate Social Responsibility“ ist unter den vielen in diesem Kontext kursierenden Termini sicherlich der umfassendste – zumindest, wenn man die unternehmerische Ebene berücksichtigt. Er umfasst zum einen den Beitrag des Unternehmens zu einer nachhaltigen Entwicklung und gibt somit Antwort auf die Frage: Was wollen wir mit CSR erreichen? Zum anderen ist für die Umsetzung unternehmerischer Verantwortung legitimes und legales Handeln unabdingbar, was eine gute Unternehmensführung („good governance“) voraussetzt. Hier wird somit die Frage beantwortet: Wie wollen wir sein und wie agieren wir?

Betrachtet man den CSR-Begriff näher, so bringt dieser eine Verantwortung („Responsibility“) eines inkorporierten Unternehmens („Corporate“) gegenüber der Gesellschaft („Social“) zum Ausdruck. Der Umstand, dass der Begriff gezielt auf

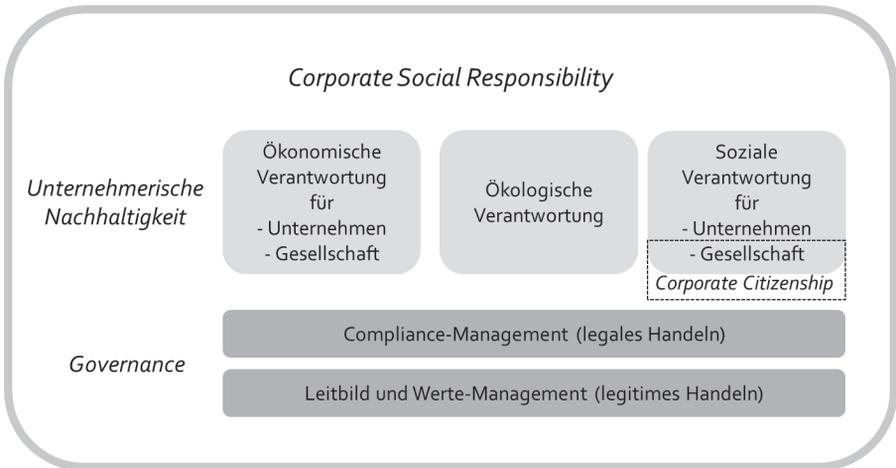


Abb. 2.1: Begrifflichkeiten im Kontext unternehmerischer Verantwortung
(Quelle: eigene Darstellung)

Körperschaften abstellt, hat durchaus einen Grund. So wurde die Problematik unverantwortlichen Handelns bei Unternehmen, die nicht als Personen-, sondern als Kapitalgesellschaften eingetragen sind, als besonders groß angesehen (Stingl 2020). In ihrem Fall tragen die juristische Verantwortung des Handelns nämlich nicht die Manager:innen selbst, sondern das Unternehmen als „künstliches Konstrukt“. Dies führt unter Umständen zu risikoreicherem oder gar rücksichtslosem Handeln der Entscheider. Bei Personengesellschaften liegen Entscheidung und Verantwortung im Regelfall in einer Hand. Erschwerend kommt hinzu, dass bei Kapitalgesellschaften oft auch Leitung und Kontrolle von unterschiedlichen Personen wahrgenommen werden, und sich Kontrolle deshalb als schwierig herausstellen kann. In Summe fallen bei Kapitalgesellschaften also Leitung, Haftung und Kontrolle auseinander, was ein Verantwortungsproblem bedingen kann.

Trotz dieser bewussten Begriffsgenese, die im Folgenden näher diskutiert wird, umfasst der CSR-Begriff heute alle Unternehmen unabhängig von ihrer Rechtsform und oft damit einhergehender Strukturmerkmale wie etwa der Größe. So wird er in diesem Buch auch verstanden.

2.1.1 Begriffsentwicklung und -verständnis

Die eben angesprochene historische Entwicklung des Begriffs wird in der frühen Diskussion um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen durchaus deutlich. So stellte Dodd (1932) in einer der ersten Erörterungen des Themas bewusst die Frage: „For whom are corporate managers trustees?“ (1365). Sechs Jahre später schlug Barnard (1938) in die gleiche Kerbe in seiner Erörterung der „Functions of the Executive.“ Erst Krebs (1940) und Bowen (1953) erweiterten die Diskussion, indem sie von „Business“ bzw. „Businessman“ sprachen, sich dabei aber dennoch vornehmlich auf Kapitalgesellschaften konzentrierten. Bowen