

Corporate Social Responsibility als aktuelles Thema der Betriebswirtschaftslehre

Business Case; Corporate Social Responsibility (CSR); Corporate Citizenship; Gesellschaftliche Verantwortung; Sustainable Management; Zivilgesellschaft



Ursula Hansen



Ulf Schrader

Corporate Social Responsibility hat in den letzten Jahren sowohl gesellschaftspolitisch als auch unternehmenspraktisch an Bedeutung gewonnen. In der deutschsprachigen BWL nimmt das Thema aus verschiedenen Gründen weiterhin eine Nischenstellung ein, obwohl sich diesseits und jenseits des Business Case relevante betriebswirtschaftliche Themen identifizieren lassen.

During recent years, corporate social responsibility has gained significance in the view of public policy and management practice. For various

reasons, in German speaking management science the topic still has a niche position. However, with regard to business case considerations and beyond, relevant topics for management science can be identified.

1. Einleitung

Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen ist in den letzten Jahren zunehmend in die öffentliche Diskussion gerückt. Insbesondere unter der international verbreiteten Bezeichnung *Corporate Social Responsibility* (CSR) [1] sind auf verschiedenen Ebenen weltweit Initiativen und Projekte gestartet worden, um unternehmerische Verantwortung über den rein wirtschaftlichen Bereich hinaus auszudehnen. So hat etwa der UN-Generalsekretär Kofi Annan auf dem Weltwirtschaftsforum 1999 in Davos die anwesenden Manager aufgerufen, sich an einem globalen Pakt für Menschenrechte, Arbeitsstandards und Umweltschutz zu beteiligen. Seit Juli 2000 ist dieser *Global Compact* nun offiziell als UN-Initiative institutionalisiert. [2] Auf EU-Ebene gibt es seit 2001 ein Grünbuch und seit 2002 Kommissionsmitteilungen zu CSR, die beide eine breite Umsetzung gesellschaftlicher Verantwortung auf Unternehmensebene unterstützen sollen. [3] Und auch in der 2002 veröffentlichten und 2004 fortgeschriebenen nationalen Nachhaltigkeitsstrategie der deutschen Bundesregierung wird den Unternehmen eine entscheidende Mitverantwortung für gesellschaftliche Entwicklungen im nationalen und internationalen Rahmen zuge-

* Prof. Dr. Dr. h.c. Ursula Hansen und Dr. Ulf Schrader, beide Universität Hannover, Lehrstuhl Marketing 1: Markt und Konsum, Königsworther Platz 1, 30167 Hannover, Tel.: 0511/762-5629, Fax: 0511/762-5630, E-Mail: us@muk.ifb.uni-hannover.de, <http://www.m1.uni-hannover.de>. Wir danken Dr. Matthias Bode, Prof. Dr. Hans Raffée und Dr. Ingo Schoenheit für wertvolle Anregungen.

schrieben und ausdrücklich auf die Bedeutung des UN Global Compact verwiesen. [4]

In Teilen der Unternehmenspraxis trifft das Thema CSR ebenfalls auf große Resonanz. Knapp 5 Jahre nach seiner Gründung hat der Global Compact bereits annähernd 2000 Unternehmen aus allen Teilen der Erde als Mitglieder gewonnen. [5] Das Weltwirtschaftsforum greift das Thema immer wieder auf, beispielsweise 2002 in der Erklärung »Global Corporate Citizenship: The Leadership Challenge for CEOs and Boards«, in der sich mehr als 40 Unternehmensführer zu ihrer Verantwortung »for managing their company's impact on society« bekennen. [6] Auf EU-Ebene beteiligt sich z.B. die Unternehmensorganisation CSR-Europe intensiv an den Bemühungen der Kommission, das Thema CSR weiter zu verbreiten. [7] Und in Deutschland haben sich beispielsweise zahlreiche Unternehmen zum Forum Nachhaltige Entwicklung *econsense* zusammengeschlossen, um in diesem Rahmen mit Vertretern der Politik und der Zivilgesellschaft einen Dialog über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen zu führen und entsprechende Umsetzungsschritte zu begleiten. [8] Bei den Unternehmen, die sich an diesen – und zahlreichen ähnlichen – Initiativen beteiligen, handelt es sich keinesfalls in erster Linie um die »üblichen Verdächtigen«, also um sozial-ökologische Nischenakteure wie den Body Shop, Bio-Läden oder Naturtextilversender. Viele der beteiligten Firmen zählen zu den größten und wirtschaftlich erfolgreichsten Global Playern; es geht um BP, Coca-Cola, Daimler-Chrysler, McDonalds, Siemens, Volkswagen und andere vergleichbare Großunternehmen.

Mit Zahl und Größe der involvierten Unternehmen wächst auch die öffentliche Aufmerksamkeit für CSR. Keine überregionale Tageszeitung, die ihren Lesern in den letzten Jahren nicht von dem vielfach als neu eingestuftem gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen berichtet hätte. Auch die Wirtschaftspresse befasst sich verstärkt mit der Thematik. So widmete beispielsweise am 22. Januar 2005 der britische Economist dem Thema »The good company« die Titelgeschichte und eine 18-seitige Sonderbeilage. Der Untertitel »A sceptical look at corporate social responsibility« weist dabei auf eine auch im deutschsprachigen Raum vorfindbare zurückhaltende Bewertung hin. Einerseits wird bezweifelt, dass die an-

wachsende CSR-Kommunikation einhergeht mit einem Anstieg realer CSR-Maßnahmen, andererseits wird die Frage gestellt, ob derartige Maßnahmen überhaupt wünschenswert seien oder ob sie nicht vielmehr Unternehmen unzulässig von ihrer Aufgabe ablenken würden, auf den Märkten Gewinne zu generieren.

Der in diesen Überlegungen zum Ausdruck kommenden Skepsis setzen die Befürworter von CSR sowohl auf Seiten der Politik als auch der Unternehmenspraxis die Überzeugung entgegen, dass die Übernahme freiwilliger sozialer und ökologischer Verantwortung durch Unternehmen nicht nur gesellschaftlich, sondern auch ökonomisch lohnend sei. So geht die EU-Kommission davon aus, dass CSR »einen Beitrag leisten [kann] zur Realisierung des ... strategischen Ziels, die EU bis zum Jahr 2010 zum »wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt zu machen«. [9] Von dem US-amerikanischen Sportartikelhersteller Nike ist zu hören: »Every day we drive responsible business practices that contribute to profitable and sustainable growth«. [10] Und auch die Unternehmensführer im Weltwirtschaftsforum betonen, gesellschaftliche Verantwortung »makes sound business sense«. [11] CSR wird damit als sog. *Business Case* [12] gesehen, also als Erfolgsfaktor, der die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen stärkt und dem für die Zukunft steigende Bedeutung prognostiziert wird. Unabhängig von der Stichhaltigkeit dieses Optimismus' ist es erstaunlich, dass sich die öffentliche Aufmerksamkeit für das Thema CSR in der betriebswirtschaftlichen Forschung im Allgemeinen und in der deutschsprachigen Betriebswirtschaftlehre im Besonderen nicht widerspiegelt. Obwohl es bis heute zahlreiche Ansätze gab und gibt, den Objektbereich der BWL um das Thema der gesellschaftlichen Verantwortung zu erweitern, kommt diesem nach wie vor nur eine Nischenrolle zu.

Im vorliegenden Beitrag wird zunächst eine begriffliche Klärung des CSR-Konzepts vorgenommen und seine aktuelle gesellschaftspolitische Bedeutung herausgestellt. Danach werden Indikatoren für die These von der Nischenrolle von CSR in der deutschsprachigen BWL präsentiert sowie mögliche Gründe zur Erklärung dieser Situation benannt. Es folgen eine Darstellung des erreichten State-of-the-Art der

CSR-Forschung sowie Überlegungen zur Richtung, in die sich diese Forschung entwickeln könnte. Dabei findet eine Ausweitung der Perspektive auch auf den Bereich jenseits des Business Case statt. Im Fazit werden Überlegungen zur Überwindbarkeit der Hemmnisse einer Beschäftigung mit CSR präsentiert.

2. CSR und verwandte Konzepte der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen

Die Übernahme von Verantwortung bedeutet generell, für die Folgen und Beweggründe seines Handelns und Nicht-Handelns gegenüber anderen und sich selbst einzustehen. [13] Mit der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen ist der Bereich angesprochen, der »über die Erbringung wirtschaftlicher Leistungen hinausgeht«, [14] also insbesondere die soziale und die ökologische Dimension betriebswirtschaftlichen Handelns. Die Übernahme von Verantwortung setzt einen Handlungsspielraum voraus, der freie Entscheidungen zwischen Alternativen zulässt. Wäre das Handeln von Unternehmen vollständig durch institutionelle Rahmenbedingungen determiniert, würde die Auseinandersetzung mit CSR keinen Sinn machen. [15] In der Realität lassen jedoch z.B. der systematisch unvollständige rechtliche Rahmen oder die z.T. intransparenten und zukunfts-offenen Bedingungen auf den unterschiedlichen relevanten Märkten den Unternehmen zahlreiche Handlungsspielräume, innerhalb derer sie agieren können und müssen. Das Bekenntnis zu CSR bedeutet insofern das Anerkennen vorhandener Handlungsspielräume und drückt die Bereitschaft aus, diese Spielräume zum Wohle der vom unternehmerischen Handeln betroffenen Akteure zu nutzen. Entsprechend definiert die EU-Kommission in ihrem Grünbuch CSR als *»Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren.«* [16]

Ein solches Bekenntnis zur unternehmerischen Verantwortung ist nicht allein ein Phänomen der letzten Jahre und tritt keinesfalls nur unter dem Label CSR auf. Während die wissenschaftliche Refle-

xion des Begriffs CSR in den USA bis in die 50er Jahre zurückreicht, [17] wurden inhaltlich ähnliche Konzepte im deutschsprachigen Raum in der Vergangenheit unter anderen Bezeichnungen thematisiert. So war bereits in den 1970er Jahren von der sozialen Verantwortung der Unternehmen die Rede, etwa im Davoser Manifest von 1973 [18] oder in Peter Ulrichs Konzept der »Großunternehmung als quasi-öffentliche[r] Institution« [19]. Eine viel diskutierte praktische Umsetzung waren damals Sozialbilanzen als Bewertungsformen sozialen Engagements von Unternehmen. [20] Es folgte die Umweltbewegung mit ihrem Schwerpunkt in den 1980er und 1990er Jahren und der Fokussierung auf ökologische Verantwortung von Unternehmen, die sich in der Betriebswirtschaftslehre insbesondere im strategischen Management [21] sowie in den Funktionsbereichen Produktion, [22] Marketing [23] und Controlling [24] niederschlagen hat.

Die aktuellen Initiativen zur gesellschaftlichen Verantwortungsübernahme von Unternehmen, die sich seit den 1990er Jahren in fast allen OECD-Ländern entwickelt haben, firmieren außer unter CSR oder dem übergeordneten Begriff Business Ethics/ Unternehmensethik [25] vor allem unter den Bezeichnungen Sustainable Management und Corporate Citizenship, wobei es vielfach schwer fällt, hinter den unterschiedlichen Worten spezifische Inhalte zu identifizieren. [26]

Sustainable Management knüpft direkt an die umfassendere Diskussion zu Sustainable Development an, die vor allem durch den Bericht »Our Common Future« der sog. Brundtland-Kommission (1987) sowie den Weltgipfel von Rio de Janeiro (1992) angestoßen wurde. Als nachhaltig wird demnach eine Entwicklung angesehen, durch die es gelingt, die Bedürfnisse aller heute lebenden Menschen zu befriedigen ohne dabei die Bedürfnisbefriedigungsmöglichkeiten zukünftiger Generationen zu gefährden. [27] Damit ist dieses Leitbild sowohl der intra- als auch der intergenerativen Gerechtigkeit verpflichtet. Voraussetzung seiner Realisierung ist es, die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit, nämlich den ökonomischen Erfolg, die soziale Gerechtigkeit und die ökologische Verträglichkeit in Einklang zu bringen. [28] In Rio haben sich über 170 Staaten offiziell der nachhaltigen Entwicklung verschrieben;

ein Bekenntnis, das 2002 auf der Rio-Nachfolgekonferenz in Johannesburg bekräftigt wurde. Auch auf Unternehmensebene wird der Nachhaltigkeitsbegriff beispielsweise durch den 1991 gegründeten internationalen Unternehmensverband World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) verbreitet. [29] Umstritten ist in der Debatte zum Sustainable Management allerdings die Operationalisierung und angemessene Gewichtung der drei Nachhaltigkeitsdimensionen auf Unternehmensebene sowie die Möglichkeit der Berücksichtigung von Bedürfnissen zukünftiger Generationen. [30]

Corporate Citizenship ist in der Diskussion um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen ein vergleichsweise neuer Begriff, der erst seit Ende der 1990er Jahre – ausgehend von den USA – breitere Verwendung findet. [31] Vor allem in Deutschland wird Corporate Citizenship zumeist beschränkt auf die Zusammenarbeit von Unternehmen mit zivilgesellschaftlichen Organisationen, also insbesondere auf Corporate Giving (Spenden, gesellschaftsorientiertes Sponsoring) und Corporate Volunteering (z. B. Freistellungen, Mentorenprogramme). [32] Ein darüber hinaus gehendes Verständnis betont auch das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen an der Schnittstelle zum Staat im Rahmen der Übernahme ordnungspolitischer Mitverantwortung. [33] Damit sind Maßnahmen wie gesellschaftsorientiertes Lobbying oder die Beteiligung an Selbstregulierungen der Wirtschaft angesprochen. Beispiele für den zuletzt genannten Bereich sind etwa die Reporting Guidelines der GRI (Global Reporting Initiative), in denen unter intensiver Beteiligung von Unternehmen international anerkannte Standards für die Nachhaltigkeitsberichtserstattung festgelegt wurden, [34] oder der ebenfalls unter Mitwirkung von Unternehmen entstandene Sozialstandard SA8000, der Regeln für den Umgang mit Mitarbeitern insbesondere in Entwicklungsländern enthält. [35] Ein drittes, noch weiter gehendes Verständnis von Corporate Citizenship, das sich mit anhaltender Dauer der Diskussion international zunehmend durchsetzt, bezieht sich auf die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in allen Tätigkeitsfeldern, also insbesondere auch im Kerngeschäft. [36] Damit gehört zu den Aufgaben eines Corporate Citizens auch die Einhaltung von Prinzipien wie sie der Global Compact vor-

schreibt, also die Sicherstellung umweltschonender Leistungserbringung, die Beachtung von Arbeitsnormen, der Schutz von Menschenrechten und der Verzicht auf Korruption.

Der Begriff CSR, der sich zumindest in Europa seit der Initiative der EU-Kommission gegenüber den verwandten Begriffen durchzusetzen scheint, ist grundsätzlich unbestimmter. Während sich Sustainable Management am Nachhaltigkeitsprinzip [37] und Corporate Citizenship an der politischen Kategorie des Bürgers [38] messen lassen müssen, um sich nicht dem Vorwurf der Beliebigkeit auszusetzen, ist Corporate Social Responsibility dem Wort nach voraussetzungsloser und schließt im Prinzip auch kurzfristige, geringfügige und isolierte Aktivitäten mit ein. Ernst genommen und als umfassendes unternehmerisches Konzept verstanden besitzt CSR jedoch zahlreiche Bezüge zu den anderen Ansätzen. So wird bei der inhaltlichen Konkretisierung von CSR häufig Bezug genommen auf das Nachhaltigkeitskonzept. [39] Die EU-Kommission bezeichnet etwa CSR im Untertitel ihrer Mitteilungen als »Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung« und stellt fest: »CSR ist eng verknüpft mit dem Konzept der nachhaltigen Entwicklung; die Unternehmen müssen sich der wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Auswirkungen ihrer Tätigkeit bewusst sein.« [40] Zwar impliziert der Nachhaltigkeitsbegriff in der Regel eine Gleichrangigkeit der drei Zieldimensionen, während sich CSR primär auf Ökologie und Soziales bezieht und der wirtschaftliche Erfolg dabei eher als Folge denn als Bestandteil der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung gesehen wird; das Ideal der intra- und intergenerativen Gerechtigkeit wird jedoch unter beiden Überschriften vertreten. Für eine Konkretisierung der Ebenen, auf denen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung übernehmen können, bietet sich die Bezugnahme zur Corporate-Citizenship-Diskussion an (vgl. Abbildung 1) – zumal die meisten Autoren mit einem umfassenden Corporate-Citizenship-Verständnis explizit oder implizit eine Gleichsetzung mit CSR vornehmen. [41]

Versteht man CSR in einem umfassenden Sinne, dann bezieht sich die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen gleichermaßen auf das Kerngeschäft, die Unterstützung der Zivilgesellschaft und auf die Beteiligung an der Weiterentwicklung der

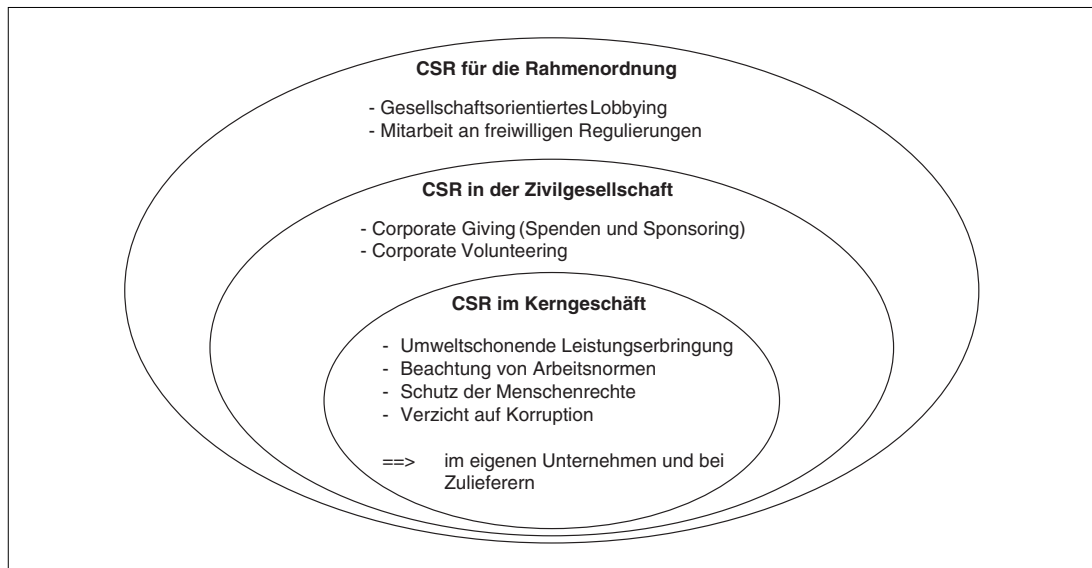


Abb. 1: Ebenen und zentrale Elemente der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen

Rahmenordnung. Allerdings ist der CSR-Begriff offen. Einerseits kann er auch auf weniger weit gehende Aktivitäten der Verantwortungsübernahme von Unternehmen angewendet werden, andererseits ist die Aufstellung einer abschließenden Liste relevanter CSR-Aktivitäten unmöglich. CSR ist also nicht etwas, was ein Unternehmen »macht« oder nicht; was jeweils in Frage steht, ist das Ausmaß der übernommenen gesellschaftlichen Verantwortung. Die Diskussion über mögliche Chancen von CSR ist demnach eine Erörterung der Folgen überdurchschnittlich ausgeprägter gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme.

3. Begründung des öffentlichen Interesses an der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen

Die wachsende Zuschreibung gesellschaftlicher Verantwortung an Unternehmen resultiert vor allem aus Veränderungen in der Position des Wirtschaftssektors zwischen Staat und Zivilgesellschaft, wobei von allen drei Sektoren Einflüsse ausgehen. Diese sind stark von der Globalisierung in Wirtschaft und Gesellschaft getrieben. [42]

Die Nationalstaaten haben weltweit einen Bedeutungsverlust erlitten, da ihre Gestaltungsmacht – etwa im Hinblick auf die Lösung sozialer und ökologischer Probleme – drastisch gesunken ist. Dies beruht einerseits darauf, dass sie in ihren überwiegend defizitären Staatshaushalten immer weniger Finanzmittel für die politische Interventionen bereit stellen können, da die Einnahmen überwiegend für feststehende Ausgaben wie Schuldendienst, Gehälter oder Pensionen verwendet werden. [43] Andererseits sind durch die Globalisierung der Weltwirtschaft auch die rechtlichen Gestaltungsmöglichkeiten der Nationalstaaten gesunken. In ihrem Bestreben, das Handeln von Unternehmen im Sinne des Gemeinwohls zu steuern, fühlen sie sich zunehmend machtlos. [44] Immer häufiger liegt der Interventionsschwerpunkt darauf, ein profitables Investitionsumfeld für international mobiles Kapital zu schaffen. [45] Zwar versuchen im staatlichen Sektor verschiedene supranationale Institutionen wie die Vereinten Nationen, der IWF, die WTO oder die EU diesen Machtverlust der Nationalstaaten zu kompensieren, jedoch ist ihre Handlungsfähigkeit durch bestehende nationale Interessengegensätze beschränkt.

Dieser Situation steht ein Bedeutungsgewinn des privatwirtschaftlichen Sektors gegenüber. Unterneh-

men – darunter auch viele kleine und mittlere Unternehmen – gewinnen an Machtpotenzial gegenüber dem Nationalstaat durch die Möglichkeit, ihr Kapital weltweit einzusetzen und sich dadurch dem Einfluss einzelner Staaten zunehmend zu entziehen. [46] Darüber hinaus resultiert der Machtzuwachs bedeutender multinationaler Konzerne bzw. multinationaler Unternehmensallianzen, deren Umsätze die Bruttoinlandsprodukte vieler Nationalstaaten überschreiten, schlicht aus ihrer Größe. [47] Die gesellschaftliche Bedeutung der Unternehmen ist dabei v.a. Folge ihres Potenzials zur Produktion von – sowohl positiven als auch negativen – externen Effekten. Da Unternehmen in hohem Maße zur Verbesserung oder Verschlechterung der ökonomischen, sozialen und ökologischen Situation einer Gesellschaft beitragen können, richten sich auf sie gleichzeitig große Hoffnungen und Befürchtungen. Einerseits lebten noch nie so viele Menschen auf einem relativ hohen materiellen Wohlstandsniveau wie heute, [48] also Menschen die in der Regel als Arbeitnehmer in Unternehmen ihr Geld verdienen und als Konsumenten bezahlbare – von Unternehmen angebotene – Produkte und Dienstleistungen nachfragen können. Andererseits sind globale ökologische Probleme wie der Treibhauseffekt oder soziale Folgen der Produktionsverlagerung in Länder mit unzureichender oder nicht durchgesetzter Arbeitsschutzgesetzgebung heute so relevant wie nie zuvor.

In Anbetracht dieser Machtsituationen von Staat und Wirtschaft ändern sich Einstellungen und Erwartungen gegenüber dem Wirtschaftssektor. Wenn Akteuren zusätzliche Handlungsspielräume entstehen, wächst auch ihre Verantwortung, und der Staat appelliert an die Unternehmen, verstärkt Verantwortung zum Wohle der Gesellschaft wahrzunehmen. Zentrales Ziel ist dabei, dass Unternehmen die durch staatliche Schwäche entstandenen Regelungs- und Versorgungslücken möglichst weitgehend kompensieren. [49] Übersehen wird dabei z.T., dass es sich beim Wirtschaftssektor nicht um *einen* Akteur handelt, sondern um eine Ansammlung von Unternehmen mit höchst unterschiedlichen Ausgangslagen, Interessen und Verhaltensweisen. Die einzelnen Unternehmen stehen vor der Situation, dass die Globalisierung nicht nur sie betrifft, sondern auch ihre Wettbewerber. Ob sich aus der Gesamtsituation für

sie eher Chancen oder eher Risiken, erweiterte oder sogar verringerte Handlungsspielräume ergeben, ist von Fall zu Fall höchst unterschiedlich. In der Summe jedoch hat sich die Machtposition der Unternehmen gegenüber dem Staat in den letzten Jahren verbessert.

Dafür sind für die Unternehmen neue Anforderungen aus dem Dritten Sektor bzw. der Zivilgesellschaft entstanden, und das auf zwei Ebenen: Auf einer institutionellen Ebene wächst die Zahl und die Bedeutung sog. Nichtregierungsorganisationen (NGOs). [50] Viele NGOs setzen sich öffentlich mit der Rolle der Unternehmen in verschiedenen gesellschaftlichen Zusammenhängen auseinander, üben Kritik oder bieten ihre Kompetenz für Kooperationen mit Unternehmen an. [51] Ihre Aktivitäten erfahren Verstärkung durch die Medien und erreichen so auch die Ebene der einzelnen Bürger, die wiederum als Konsumenten in ständigem Kontakt mit Unternehmen stehen. Auf dieser individuellen Ebene bezeugt ein erheblicher Anteil der Bürger – die zugleich auch Konsumenten und Arbeitnehmer sind – ein Interesse an dem, was Unternehmen an externen Effekten verursachen, weist ihnen Verantwortung für gesellschaftliche Missstände zu und erwartet von ihnen Abhilfe. [52]

Als Konsequenz ergibt sich für viele, insbesondere große Unternehmen eine Erweiterung des Handlungskontextes über den Markt hinaus und verstärkt in Politik und Gesellschaft hinein. Folglich ist die Fiktion einer Unternehmung als Input-Output-Maschine innerhalb eines abgegrenzten Marktgeschehens mehr denn je realitätsfern und als betriebswirtschaftliches Erklärungsmodell hinfällig.

4. Die Bedeutung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen in der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre

4.1. Aktuelle Bestandsaufnahme

Um unseren subjektiven Eindruck zu überprüfen, dass die deutschsprachige BWL die öffentliche Diskussion um gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen nur sehr begrenzt aufgenommen hat, haben wir relevante Zeitschriften über die fünf Jahr-

gänge 2000–2004 hinweg inhaltsanalytisch überprüft. Der erste Teil der Untersuchung bezieht sich auf die drei führenden deutschen Zeitschriften für Allgemeine BWL: Die Betriebswirtschaft (DBW), Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB) und Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf). [53] Bei allen namentlich gekennzeichneten Beiträgen dieser Zeitschriften – also auch bei Rezensionen oder Praktikerbeiträgen – wurden der Titel sowie ggf. vorhandene Stichwörter danach untersucht, ob das Thema der gesellschaftlichen Verantwortung eine Rolle spielt. Dabei berücksichtigte

Stichworte waren neben CSR und verwandten Ausdrücken auch Corporate Citizenship, Emissionen, Ethik, externe Effekte, Nachhaltigkeit/Sustainability, Soziales und Umwelt/Ökologie – jeweils in ihren verschiedenen Ausprägungen (z. B. als Vorsilben oder Abkürzungen). In Zweifelsfällen – etwa bei Stichwörtern wie Verantwortung, Governance oder Stakeholder – wurde auch der Volltext analysiert. Das Ergebnis bestätigt unsere Annahme: Nur etwa jeder 50ste Artikel in deutschsprachigen ABWL-Zeitschriften ist dem Thema der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen gewidmet (vgl. Tabelle 1).

Zeitschrift	Jahr	Gesamtzahl Artikel	CSR-Artikel	CSR-Artikel von Professoren
DBW	2000	80	2	1
	2001	55	1	0
	2002	50	1	1
	2003	51	3	2
	2004	50	1	0
	Σ	286	8 (2,8%)	4 (1,4%)
ZfB	2000	111	4	2
	2001	122	1	0
	2002	103	1	0
	2003	64	3	2
	2004	69	2	2
	Σ	469	11 (2,3%)	6 (1,3%)
zfbf	2000	68	2	1
	2001	75	0	0
	2002	74	0	0
	2003	53	0	0
	2004	58	2	2
	Σ	328	4 (1,2%)	3 (0,9%)
Gesamtsumme		1083	23 (2,1%)	13 (1,2%)

Tab. 1: Anzahl und Anteil deutschsprachiger Beiträge zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen in ausgewählten Zeitschriften der Jahrgänge 2000-2004

Knapp die Hälfte dieser Artikel wurde ohne Beteiligung von Professoren geschrieben. Ein Anstieg oder Abfallen der Artikelanzahl im Zeitverlauf ist nicht festzustellen.

In einem zweiten Schritt wurden drei hochwertige internationale Zeitschrift für den Bereich der unternehmerischen Verantwortung untersucht, nämlich das Journal of Business Ethics (JBE), die Zeitschrift Business Strategy and the Environment (BSE) sowie das Journal of Corporate Citizenship (JCC). [54] Gegenstand der Analyse war hier das Land, in dem der Erstautor der Artikel zum Zeitpunkt der Publikation institutionell verankert war. Die Auswertung zeigt, dass insbesondere Autoren aus Deutschland und Österreich durchgängig nur unterdurchschnittlich vertreten sind (vgl. Tabelle 2). 32 von 1239 Erstautoren (= 2,6%) stammen aus dem deutschsprachigen Raum, fünf davon sind BWL-Professoren, davon kommt nur einer aus Deutschland.

Selbstverständlich bildet diese Untersuchung nicht annähernd die Breite der Beschäftigung deutschsprachiger Hochschullehrer mit gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen ab. So kann das Thema in den untersuchten deutschsprachigen Zeitschriften durchaus in Artikeln, die durch unser Analyseraster gefallen sind, am Rand eine Rolle spielen. Im Mittel-

punkt steht das Thema in speziellen nationalen und weiteren internationalen Fachzeitschriften, in denen deutschsprachige Professoren ihre Forschungsergebnisse präsentieren. Zudem hat die betriebswirtschaftliche Beschäftigung mit der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen in zahlreichen Monografien und Sammelbänden ihren Niederschlag gefunden. Hier soll jedoch nicht der absolute Umfang der deutschsprachigen CSR-Forschung dargestellt werden, sondern ihr relatives Gewicht im Mainstream der deutschen BWL sowie im internationalen State-of-the-Art der CSR-Diskussion. Dafür, dass dieses Gewicht in beiden Fällen eher gering ist, kann die vorgenommene Analyse als ein valider Indikator angesehen werden.

Ein weiterer Indikator ist die geringe Zahl an Lehrveranstaltungen zur gesellschaftlichen Verantwortung in den Curricula betriebswirtschaftlicher Studiengänge an staatlichen Universitäten im deutschsprachigen Raum. [55] Nur an einer Minderheit von Fachbereichen werden Spezialveranstaltungen zum Umweltmanagement angeboten und noch geringer ist die Zahl von Veranstaltungen mit umfassenderem Verantwortungsfokus, etwa unter dem Titel Unternehmensethik oder CSR. Diese Feststellung schließt keineswegs aus, dass innerhalb von Veranstaltungen

	JBE	BSE	JCC	Summe
USA	519 (Rang 1)	22 (Rang 2)	45 (Rang 1)	586
Großbritannien	92 (Rang 2)	64 (Rang 1)	28 (Rang 2)	184
Canada	68 (Rang 3)	7 (Rang 6)	7 (Rang 4)	82
Niederlande	52 (Rang 4)	13 (Rang 4)	5 (Rang 6)	70
Australien	45 (Rang 5)	6 (Rang 8)	16 (Rang 3)	67
Deutschland	10 (Rang 9)	5 (Rang 10)	1 (Rang 13)	16 (davon 1 Prof.)
Schweiz	5 (Rang 18)	6 (Rang 8)	2 (Rang 8)	13 (davon 3 Profs.)
Österreich	2 (Rang 28)	0	1 (Rang 13)	3 (davon 1 Prof.)
Gesamtsumme	939	173	127	1239

Tab. 2: Länderverteilung der Erstautoren von Artikeln in internationalen CSR-Zeitschriften der Jahrgänge 2000–2004

zu speziellen Betriebswirtschaftslehren, wie z. B. zur Unternehmensführung, zum Personalmanagement, zur Produktion, zum Controlling oder zum Marketing Fragen der gesellschaftlichen Verantwortlichkeit behandelt werden. Insgesamt zeigt sich jedoch in Deutschland in betriebswirtschaftlicher Forschung und Lehre im Hinblick auf die Berücksichtigung der öffentlich diskutierten CSR-Thematik eine starke Zurückhaltung bzw. sogar eine defizitäre Situation.

4.2. Erklärung der geringen Bedeutung

Als Erklärung für die relativ geringe Bedeutung von CSR in der deutschsprachigen BWL lassen sich aus wissenschaftstheoretischer und wissenschaftssoziologischer Perspektive einige Vermutungen aufstellen.

(1) In der Betriebswirtschaftslehre ist der *Glaube an die Sachzwänge der Ökonomie* verbreitet. Peter Ulrich beklagt in diesem Zusammenhang die Zwei-Welten-Konzeption vieler Betriebswirte, die – zumindest implizit – davon ausgingen, dass Handlungen von Managern im Geschäftsleben durch ökonomische Sachzwänge determiniert wären, während Moral und Verantwortungsübernahme etwas Außerökonomisches seien, das primär im Privatleben seinen Platz hätte. [56] Wenn jedoch aufgrund angenommener ökonomisch bedingter Unfreiheit Handlungsspielräume nicht gesehen werden, dann kann sich auch das Thema der Verantwortung nicht stellen. Eine solche Sichtweise, die Manager letztlich zu reinen Vollzugsorganen objektiver Zwänge degradiert, spiegelt die Realität jedoch nicht angemessen wider. [57]

(2) Das in der Betriebswirtschaft vorherrschende *Menschenbild ist durch Individualismus und Egoismus gekennzeichnet*. Einige glauben, von einem nur auf ökonomische Anreize reagierenden homo oeconomicus ausgehen zu müssen. So konzentrierte sich die Institutionenökonomie lange auf Akteure, die ggf. bestehende Handlungsspielräume generell in opportunistischer Weise ausnutzen, wenn nötig auch mit List und Tücke. [58] Verallgemeinert man das darin zum Ausdruck kommende Menschenbild, ist eine Diskussion um freiwillige gesellschaftliche Verantwortungsübernahme von Individuen oder Unternehmen überflüssig bzw. sogar ein Zeichen von

Blauäugigkeit. Allerdings werden die Angemessenheit und Praxistauglichkeit eines solchen einseitigen Menschenbildes zunehmend in Frage gestellt. [59] Ein wichtiges Zeichen dafür ist etwa die Vergabe des Nobelpreises für Ökonomie an Kritiker eines beschränkten homo oeconomicus Modells wie etwa an Amartya Sen (1999), Joseph Stiglitz (2001) oder Daniel Kahnemann (2003) sowie die insgesamt steigende Wertschätzung für die sog. Behavioural Economics, die beispielsweise Aspekte des Gerechtigkeitsempfindens wirtschaftlicher Akteure in den Mittelpunkt ihrer Betrachtungen stellt.

(3) Betriebswirtschaftliche Wissenschaftler *bezweifeln das ernsthafte Interesse der unternehmerischen Praxis* an gesellschaftlicher Verantwortung. Aus den Sachzwängen der Ökonomie und dem egoistischen Menschenbild folgt, dass es für Unternehmen kaum relevante Gründe gibt, sich mit ihrer gesellschaftlichen Verantwortung zu befassen. Da sich Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Wissenschaft versteht, [60] wäre ein solches Desinteresse der Praxis am Thema CSR für viele Wissenschaftler ein relevantes Ausschlusskriterium. Diesem Argument sind jedoch die zahlreichen, in der Einleitung dieses Artikels angesprochenen CSR-Initiativen der unternehmerischen Praxis entgegenzustellen. Auch wer diese Initiativen für unsinnig oder wenig ernsthaft hält, hätte damit ein potenzielles Forschungsthema.

(4) Verantwortungsforschung steht unter dem *Verdacht der Normativität*. Es gibt die Annahme, dass Aussagen über Verantwortlichkeiten per se präskriptiven Charakter hätten und folglich normativ und damit unwissenschaftlich seien. Nun besteht gerade in Deutschland eine starke normative Enthaltsamkeit. Diese steht vor dem Hintergrund, dass in der Nazizeit die normative BWL für eine ganz bestimmte, in diesem Fall verbrecherische Ideologie instrumentalisiert wurde. Beispielhaft dafür seien Nicklisch und seine Überlegungen zum Betrieb als Gemeinschaft genannt, die einerseits dem Prinzip gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme folgten, die sich andererseits aber auch problemlos in den Dienst der totalitaristischen Idee der Volksgemeinschaft stellen ließen. [61] Es ist verständlich, wenn derartige Erfahrungen eine generelle Zurückhaltung gegenüber normativen Aussagen bewirken. [62] Allerdings lässt

sich in Bezug auf die Einschätzung des Forschungsthemas Verantwortung auch differenzierter denken. So können mit Hans Albert Werturteile im Basis-, im Objekt- und im Aussagenbereich unterschieden werden. [63] Die Auswahl des Objektbereichs »gesellschaftliche Verantwortung« stellt – wie jede Auswahl eines wissenschaftlichen Tätigkeitsfeldes – ein unvermeidliches Basiswerturteil dar. Mit dieser Auswahl ist zwangsläufig die Beschäftigung mit Werturteilen im Objektbereich verbunden, was aber wissenschaftstheoretisch grundsätzlich als unproblematisch gilt. Kritisch sind allein Werturteile im Aussagenbereich. Dabei ist jedoch festzustellen, dass Aussagen zum Thema CSR keinesfalls zwangsläufig präskriptiven Charakter haben müssen, sondern auch rein empirisch-deskriptiv sein können. Dort, wo präskriptive Handlungsempfehlungen ausgesprochen werden, müssen sich diese nicht auf die subjektiven Ziele der Wissenschaftler beziehen, sondern können von den empirisch feststellbaren Zielen der untersuchten Akteure abgeleitet werden. Praktisch-normative Aussagen über Maßnahmen zur Erreichung vorhandener unternehmerischer Ziele sind in der BWL als anwendungsorientierter Wissenschaft aber grundsätzlich anerkannt. [64]

(5) Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen liegt *quer zu den betriebswirtschaftlichen Teildisziplinen*. Angesichts zunehmender Komplexität in der betrieblichen Realität differenziert sich auch die Betriebswirtschaftslehre immer stärker aus. Forschungsschwerpunkte befinden sich selten im Bereich der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, sondern in den speziellen Betriebswirtschaftslehren und hier wiederum in spezifischen Teilbereichen. Für die wissenschaftliche Anerkennung ist es oft Voraussetzung, in diesen Teilbereichen ein ausgewiesener Experte zu sein. Die Beschäftigung mit gesellschaftlicher Verantwortung ist dazu nur bedingt tauglich.

(6) Themen sozialer und ökologischer Verantwortung des Wirtschaftens *überschreiten die Grenzen des klassischen ökonomischen Erkenntnisobjektes*. Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit CSR erfordert nicht nur eine Überwindung betriebswirtschaftlicher Teildisziplinen, sondern letztlich eine Interdisziplinarität, an der sich neben Betriebswirten z.B. für anstehende sozialwissenschaftliche Fragen Soziologen und Politologen und für ökologische Fol-

genabschätzungen Naturwissenschaftler und Ingenieure beteiligen müssen. Nun ist interdisziplinäre Forschung an staatlichen Universitäten im deutschsprachigen Raum aufgrund relativ fester institutioneller Fakultätsgrenzen ziemlich schwerfällig, was etwa dazu führt, dass in Deutschland ein großer Anteil der öffentlich geförderten Forschung zur Nachhaltigkeit von Unternehmen an außeruniversitären Forschungsinstituten wie dem Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft (imug), dem Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW), dem Institut für sozial-ökologische Forschung (ISOE), dem Öko-Institut oder dem Wuppertal Institut stattfindet. Im Ausland hat dagegen interdisziplinäre universitäre Forschung zu gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen derzeit offensichtlich größere Chancen, was sich unter anderem in der Gründung spezieller Forschungseinrichtungen zeigt, wie z.B. dem Center for Corporate Citizenship am Boston College in den USA oder der Corporate Citizenship Unit an der Warwick Business School und dem International Center for Corporate Social Responsibility an der Nottingham University Business School in Großbritannien. Zwar konzentriert sich auch in den genannten Einrichtungen die interdisziplinäre Zusammenarbeit noch auf den wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Bereich, aber zumindest ist ein Anfang gemacht. An staatlichen Universitäten im deutschsprachigen Raum finden sich kaum vergleichbare Zentren. Das Deutsche Kompetenzzentrum für Nachhaltiges Wirtschaften ist an der privaten Universität Witten/Herdecke angesiedelt und das Center for Corporate Citizenship an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt. Außer disziplinärem Denken und historisch-kulturellen Hürden behindert auch die derzeitige Finanznot an staatlichen Universitäten eine disziplinenübergreifende Restrukturierung. Solange die hierfür notwendigen finanziellen Ressourcen nur durch weitere Beschneidung ohnehin schrumpfender Budgets für gewachsene Aufgaben gewonnen werden können, wird die Veränderungsbereitschaft begrenzt bleiben. Insofern ist es kein Zufall, dass die drei letzten Neueinrichtungen von wirtschaftsethischen Professuren an deutschen Universitäten maßgeblich aus sog. Dritt- bzw. Stiftungsmitteln der privaten Wirtschaft finanziert wurden. [65]

(7) Die Beschäftigung mit gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen kann zum *Berufsrisiko* werden. Aus den beiden vorangehend benannten Punkten ergibt sich, dass es an Universitäten im deutschsprachigen Raum nur wenige Positionen für Betriebswirte gibt, die sich schwerpunktmäßig mit der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen beschäftigen. Da aber Nachwuchswissenschaftler oft gar nicht die Möglichkeit haben, parallel mehrere inhaltliche Schwerpunkte auszubauen, unterbleibt die Beschäftigung mit CSR-Themen oft selbst dann, wenn eigentlich ein Interesse an diesen Bereich besteht.

(8) Im deutschsprachigen Raum besteht eine relativ *geringe Durchlässigkeit zwischen Theorie und Praxis*. Ein Wechsel von Wissenschaftlern zwischen Universität und Unternehmen stellt noch immer die Ausnahme dar; zwischen beiden Sphären scheint es eine unsichtbare, aber effektive Grenze zu geben. In Ländern wie den USA, Großbritannien, Australien oder auch den Niederlanden, die in den von uns analysierten internationalen Zeitschriften deutlich besser repräsentiert sind, ist diese Grenze durchlässiger. Dies mag ein Grund dafür sein, dass es in den genannten Ländern oft schneller gelingt, die in der Praxis virulenten Themen auch zum Lehr- und Forschungsinhalt der Universitäten zu machen. Es ist vermutlich kein Zufall, dass die internationale Diskussion zu Corporate Citizenship im besonderen Maße von Autoren losgetreten wurde, die sowohl in Universitäten als auch in Unternehmensberatungen oder Großunternehmen tätig waren oder sind. [66] Entsprechende Biographien gibt es auch im deutschsprachigen Raum, noch bilden sie aber die Ausnahme.

Als Zwischenfazit lässt sich also feststellen, dass weite Teile der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre CSR nicht als *Business Administration Case* betrachten. Das Thema läuft etablierten Forschungstraditionen zuwider und wird – aufgrund des vorherrschenden Sachzwangdenkens und des verbreiteten egoistischen Menschenbildes – von vielen Betriebswirten nicht als Erfolgsfaktor für Unternehmen gesehen. Diejenigen, die sich dennoch mit CSR beschäftigen, kommen im Hinblick auf den letzten Punkt jedoch überwiegend zu einem anderen Ergebnis und stellen folglich den *Business Case* ins Zent-

rum ihrer Betrachtungen. Im Folgenden sollen diese Forschungsergebnisse zusammengefasst werden. Sie zeigen, dass es auch aus betriebswirtschaftlicher Perspektive gute Gründe dafür gibt, diesen Bereich weiter zu vertiefen und auszubauen. Zusätzlich bestehen neue Perspektiven einer betriebswirtschaftlichen Beschäftigung mit CSR jedoch auch jenseits des Business Case.

5. Stand und Perspektiven einer betriebswirtschaftlichen Beschäftigung mit CSR

5.1. CSR als Business Case

In der aktuellen wissenschaftlichen CSR-Diskussion herrschen zwei Themenbereiche vor. Zum einen beschäftigen sich die Autoren mit Begriffsabgrenzungen sowie mit Deskription, Entwicklung und Implementierung von Maßnahmen, die unter der Bezeichnung CSR subsumiert werden können; zentrale Aspekte dieser Debatte wurden bereits oben in Kapitel 2 präsentiert. Zum anderen geht es um die Untersuchung der betriebswirtschaftlichen Erfolgswirkungen freiwilliger Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung, also um CSR als Business Case. Die in der Literatur beschriebenen Erfolgswirkungen lassen sich in ökonomische und vorökonomische unterteilen.

Als wichtigste *vorökonomische Erfolgswirkung von CSR* gilt der Reputationsaufbau bzw. der Imagegewinn. [67] Konsumentenbefragungen belegen, dass Unternehmen ihre Reputation verbessern können, wenn sie als besonders verantwortlich wahrgenommen werden. [68] Gleichzeitig zeigen Unternehmensbefragungen, dass Entscheider diese Wirkung auch wahrnehmen bzw. erwarten und deshalb als einen zentralen Grund für ihr CSR-Engagement angeben. [69] Die Reputationsforschung stellt dabei ein positives Beispiel für die Anschlussfähigkeit der CSR-Forschung an den Mainstream der BWL dar, denn entsprechende Analysen werden vielfach von Wissenschaftlern mit übergeordneter Fragestellung gemacht, die den CSR-Aspekt nicht isoliert, sondern als einen Erfolgsfaktor neben anderen betrachten.

Bei weiteren *vorökonomischen Wirkungen* handelt es sich vor allem um positive Folgeeffekte der Reputations-

tation. Untersuchungen zeigen, dass eine hohe Reputation positiven Einfluss hat auf die Beziehungen einer Unternehmung zu ihren Stakeholdern. [70] So stärkt die Reputation das Kundenvertrauen und trägt damit zur Vertiefung der Kundenbindung bei. [71] Noch wichtiger als kundenbezogene Wirkungen ist aus Sicht vieler Manager der Einfluss, den eine Reputation als gesellschaftlich verantwortliches Unternehmen auf aktuelle und potenzielle Mitarbeiter haben kann. Als relevante Effekte werden hier die Erhöhung von Mitarbeitermotivation, -zufriedenheit und -bindung genannt sowie Wettbewerbsvorteile im – trotz hoher Erwerbslosenquote – noch immer relevanten *war for talents*, also im Kampf um die besten Mitarbeiter. [72] Darüber hinaus wird auch eine positive Wirkung der Reputation auf die Kooperationsbereitschaft von NGOs und staatlichen Institutionen gesehen. [73] Reputation durch CSR gilt als eine Art Good-Will-Puffer in Krisenzeiten und kann auch als Absicherung gegen Angriffe auf die *licence to operate* einer Unternehmung dienen. Hier zeigt sich, dass Reputationsaufbau und Risikoabbau als zwei Seiten einer Medaille zu sehen sind. [74] Während Reputationseffekte in der Regel über Befragungen gemessen werden, erfolgt die Risikomessung zumeist mit Hilfe finanzökonomischer Analysen. Dabei wird etwa der Einfluss bestimmter negativer Ereignisse auf den Aktienkurs einer Unternehmung analysiert. Hier zeigt sich der enge Zusammenhang der möglichen vorökonomischen und ökonomischen Erfolgswirkungen von CSR.

Unter den *ökonomischen Erfolgswirkungen* von CSR ist der Einfluss auf die Aktienkursentwicklung bzw. auf den Firmenwert die am häufigsten untersuchte. [75] Die empirische Überprüfung dieses Effekts hat zu uneinheitlichen Ergebnissen geführt: Teilweise lässt sich kein signifikanter Zusammenhang feststellen; wenn dies jedoch gelingt, ist er zumeist positiv. [76] Dieses Ergebnis wird vor allem mit einem vermuteten geringeren Kursrisiko sowie Wachstumschancen verantwortlich handelnder Unternehmen erklärt, zum anderen aber auch mit der besonderen Attraktivität dieser Anlagetitel für ethisch orientierte Investoren. [77] Die Wachstumschancen beziehen sich vor allem auf die angenommene Attraktivität der Leistungen bei den Kunden. Allerdings lässt sich ein direkter Zusammenhang von

CSR und erhöhtem Umsatz bisher nur in Einzelfällen nachweisen, [78] auch wenn Konsumenten in Umfragen erhöhte Kaufbereitschaft für Leistungen sozial-ökologisch besonders verantwortlicher Unternehmen kundtun. [79] Wie oben betont, wird die Wirkung von CSR auf Kunden weniger in der Neukundengewinnung gesehen, sondern eher in der Vertiefung bestehender Geschäftsbeziehungen. Leichter direkt nachweisbar sind Kostensenkungen, die sich aufgrund einiger CSR-Maßnahmen ergeben können. So zeigen Untersuchungen, dass die Einführung von Umweltmanagementsystemen regelmäßig zu Kosteneinsparungen durch verringerten Material- und Energieeinsatz führt. [80] Eine Zusammenschau der Effekte auf der Kosten- und der Erlöseseite zeigt vielfach einen positiven Einfluss von CSR auf die ökonomische Effizienz bzw. den Return on Investment. [81]

Abbildung 2 liefert eine Übersicht über die genannten Effekte, die zusammengenommen den Business Case begründen.

Eine weitere Bestätigung des Business Case wäre sowohl für die Praxis als auch für die Wissenschaft von großer Wichtigkeit. Für Unternehmen bedeutet der Business Case, dass es sich bei CSR nicht um eine Wohltätigkeitsveranstaltung handelt, auf die in Krisenzeiten unter Umständen verzichtet werden muss, sondern um eine lohnende Investition in den betriebswirtschaftlichen Erfolg. [82] Für die Wissenschaft zeigt der Business Case, dass die freiwillige Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung für Unternehmen im Wettbewerb möglich ist und von anderen Akteuren honoriert wird, und damit zugleich, dass wesentliche Gründe gegen die Beschäftigung mit diesem Thema (vgl. Abschnitt 4.2.) der Realität nur bedingt standhalten.

Bisher ist die Forschung zu CSR als Business Case jedoch insgesamt noch lückenhaft. Nicht alle Aussagen von Wissenschaftlern zu diesem Thema basieren auf abgesicherten Erkenntnissen. Teilweise hat man es mit Überzeugungsrhetorik zu tun, die dazu dienen soll, Unternehmen in Richtung sozial-ökologischer Verantwortungsübernahme zu bewegen oder die Rechtfertigungsstrategie gegenüber jenen ist, die den Unternehmen reine altruistische Wohltätigkeit ohne Bezug zu ökonomischen Erfolgsgrößen nicht abnehmen. [83] Zukünftig geht es weniger

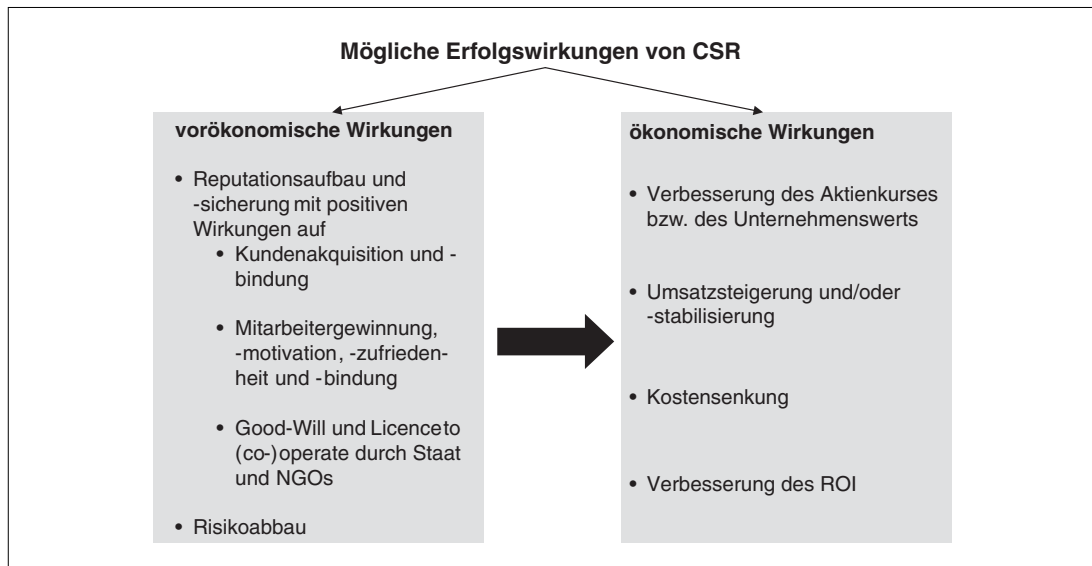


Abb. 2: Der Business Case für CSR

darum zu klären, ob CSR ein Erfolgsfaktor sein kann, sondern unter welchen Voraussetzungen. Dies schließt auch die kritische Analyse der betriebswirtschaftlichen Grenzen von CSR mit ein. Dabei gilt es deutlicher als bisher offen zu legen, inwieweit öffentliche Äußerungen der Unternehmen zum Thema ein reales Abbild der innerbetrieblichen Realität darstellt, ob CSR im betrieblichen Alltag also tatsächlich der Stellenwert zukommt, den ihr die Unternehmenskommunikation vielfach bescheinigt. [84] Auf der anderen Seite wären aber auch bisher vernachlässigte betriebswirtschaftliche Chancen von CSR zu analysieren, die im Rahmen langfristiger und überbetrieblicher Maßnahmen liegen.

Der *Aspekt der Langfristigkeit* lässt sich an folgendem Schema verdeutlichen (vgl. Abbildung 3).

Kurzfristig betrachtet konzentriert sich CSR als Business Case auf Aktivitäten, die in Feld II einzuordnen sind, also auf unmittelbare Win-Win-Situationen in denen gleichzeitig der ökonomische Erfolg der Unternehmung und das Gemeinwohl erhöht werden. Gleichzeitig sind Maßnahmen in Feld III, die weder ökonomisch erfolgreich noch gesellschaftlich verantwortlich sind, aktiv zu verhindern – eine theoretische Selbstverständlichkeit, die jedoch in der Praxis erhebliche Anstrengungen erfordert und keines-

falls immer befriedigend umgesetzt ist. *Langfristig* können in bestimmten Fällen auch das Engagement in Feld I, also die Verantwortungsübernahme zu Lasten kurzfristiger ökonomischer Erfolge, sowie der Rückzug aus Feld IV, in dem der ökonomische Erfolg nur auf Kosten der Gesellschaft zu erzielen ist, dem Business Case zugerechnet werden. Die Bedingungen, unter denen ein Engagement in Feld I auf lange Sicht in das erstrebenswerte Feld II wandert, bzw. unter denen zunächst ökonomisch vorteilhafte Maßnahmen in Feld IV langfristig ggf. in das zu vermeidende Feld III abdriften, gilt es genauer zu analysieren. Generell zeigt die Darstellung, dass Win-Win-Situationen zwischen der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung und dem ökonomischen Erfolg nicht per se gegeben oder nicht gegeben sind, sondern dass ihre Entdeckung und Realisierung im dynamischen Prozess eine originäre Managementaufgabe darstellt, bei deren Erfüllung die Wissenschaft behilflich sein kann. Wenn im Hinblick auf die langfristigen Erfolgsbedingungen größere Klarheit herrschte, gewönne CSR auch in Zeiten von Vierteljahresberichten an den Börsen und kurzfristigem Handlungsdruck an Attraktivität.

Überbetriebliche Maßnahmen beziehen sich vor allem auf die Änderung von Rahmenbedingungen.

Auch dieses Themenfeld gehört zum Objektbereich der BWL, denn einerseits sind Unternehmen von Veränderungen der Rahmenbedingungen betroffen, andererseits können sie selbst – durch die Übernahme ordnungspolitischer Mitverantwortung – daran mitwirken. Betriebswirtschaftliche Forschung könnte sich hier zum einen verstärkt mit Prozessen und Ergebnissen von Selbstregulierungsprozessen beschäftigen, die im Rahmen der Globalisierung an Bedeutung gewinnen. [85] Noch weitgehend offene Fragen betreffen dabei die spezifischen Erfolgspotenziale für Unternehmen, die in diesem Bereich besonders aktiv sind, sowie Formen und Möglichkeiten der erfolgreichen Zusammenarbeit von Unternehmen mit NGOs zur Erhöhung der Glaubwürdigkeit und Qualität entsprechender Selbstregulierungen. [86] Zum anderen ist auch der Bereich des gesellschaftsorientierten Lobbying zur Weiterentwicklung des gesetzlichen Rahmens bisher betriebswirtschaftlich kaum reflektiert worden. Entsprechende Maßnahmen können dazu beitragen, dass sich – in den Bezeichnungen von Abbildung 3 gesprochen – Aktivitäten von Feld I nach Feld II verschieben und damit einen

Wettbewerbsvorteil darstellen. Dies macht deutlich, dass eine vollständige Erfassung von CSR als einzelbetrieblichem Business Case auch die Betrachtung überbetrieblicher Maßnahmen erfordert.

5.2. CSR jenseits des Business Case

Während die grundsätzliche Relevanz einer Beschäftigung mit CSR als Business Case auch für viele Betriebswirte auf der Hand liegen dürfte, ist eine CSR-Forschung jenseits des Business Case deutlich erklärungsbedürftiger. Eine entsprechende Begründung dient nicht nur der wissenschaftstheoretischen Legitimation, sondern liefert zugleich auch inhaltliche Anhaltspunkte für ein entsprechendes Forschungsprogramm.

Als ein erster Grund lässt sich anführen, dass dieser Bereich in der betrieblichen Praxis verbreitete und anerkannte Realität ist. Die Erfahrung im Umgang mit Eigentümern und Managern von gesellschaftsorientierten Unternehmen zeigt, dass sich die Motivation zu CSR-Maßnahmen keinesfalls auf die

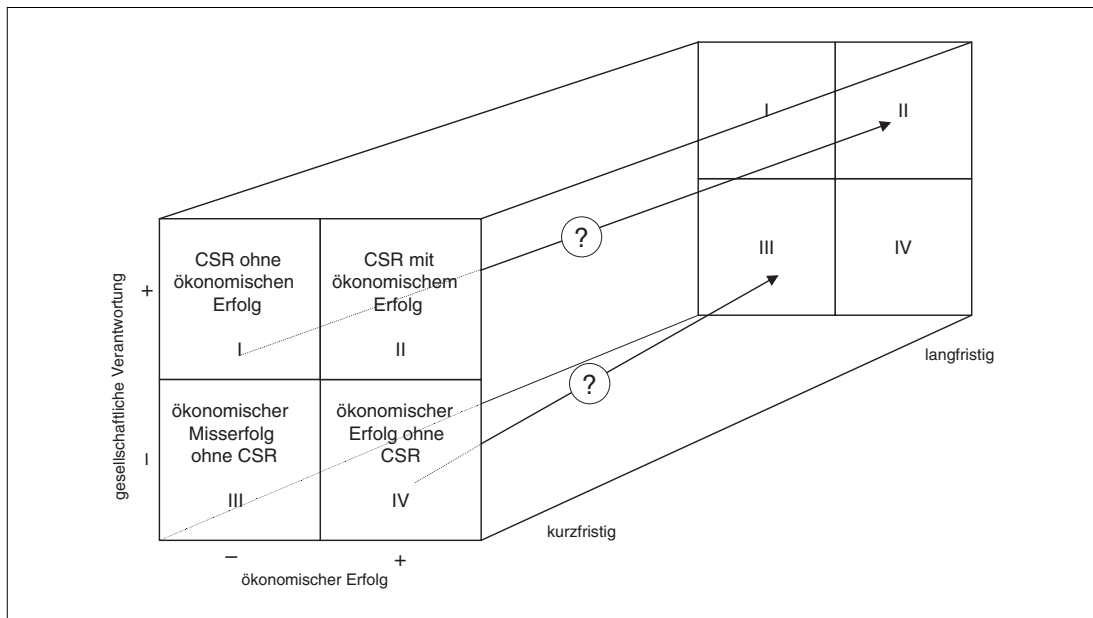


Abb. 3: Die Beziehung zwischen gesellschaftlicher Verantwortung und ökonomischem Erfolg in zeitlicher Perspektive (Quelle: in Anlehnung an Hansen 1988, S. 714)

Hoffnung auf einen wie auch immer gearteten ökonomischen Erfolg reduzieren lässt. Vielmehr gibt es durchaus unternehmerische Entscheidungsträger, die explizit davon ausgehen, dass sich zumindest bestimmte Bereiche ihres Engagements aller Voraussicht nach nicht rechnen werden. Dieses reale Phänomen systematisch zu beschreiben und zu erklären, ist ein legitimes betriebswirtschaftliches Erkenntnisinteresse.

Ein zweiter Grund kann in dem Basiswerturteil von Wissenschaftlern bestehen, dass CSR auch jenseits des einzelbetrieblichen Business Case positive Potenziale für die Gesellschaft hat und die wissenschaftliche Auseinandersetzung damit eine lohnende Aufgabe im Sinne einer Erweiterung der *Academic Social Responsibility* darstellt. Diese gesellschaftlich positiven Potenziale von CSR können sich zunächst auf die überbetrieblichen ökonomischen Wirkungen beziehen. Wenn eine hinreichend große Zahl von Unternehmen sich gesellschaftlich verantwortlich verhält, kann dies ein wirtschaftsfreundlicheres Klima in der Bevölkerung erzeugen bzw. – in den Worten des ehemaligen BDI-Präsidenten Rogowski – »dazu beitragen, dass die Einstellung der Bürger zur Wirtschaft und zu den Unternehmen unverkrampfter und bejahender wird.« [87] Sollte die Bevölkerung hingegen das Gefühl bekommen, dass Unternehmen mit ihrer im Zuge der Globalisierung gewachsenen Macht nicht verantwortungsvoll umgehen, dann wird der Ruf nach einer – wie auch immer zu realisierenden – Begrenzung dieser Macht lauter werden. [88] Auch hier geht es also darum, durch gesellschaftliches Engagement eine *licence to operate* zu sichern, aber diesmal nicht direkt für die eigene Unternehmung, sondern für das marktorientierte Wirtschaftssystem bzw. die Unternehmen eines Landes oder einer Branche. Generell besteht dabei das Problem, dass ein wirtschaftsfreundliches Klima ein Kollektivgut ist, von dessen Nutzung keine Unternehmen ausgeschlossen werden können – auch die nicht, die keine gesellschaftliche Verantwortung übernehmen. In einer am ökonomischen Erfolg orientierten Betrachtung kann dieser überbetriebliche Effekt deshalb nur positiver Nebeneffekt, nicht aber das eigentlich Ziel des einzelbetrieblichen Handelns sein. Dass dennoch mehr als die Hälfte der vom Institut für Mittelstandsforschung befragten deut-

schen Unternehmen die »Verbesserung des Unternehmerbildes« als wichtiges oder sehr wichtiges Ziel ihres gesellschaftlichen Engagements nennen [89] zeigt, dass sich – wie oben angesprochen – in der Praxis auch jenseits des individuellen Business Case eine Motivation zu CSR-Maßnahmen feststellen lässt.

Darüber hinaus können die möglichen sozialen und ökologischen Wirkungen von CSR ebenfalls das Basiswerturteil rechtfertigen, betriebswirtschaftliche Forschung auf den Bereich jenseits des Business Case auszudehnen. [90] Damit zusammenhängende Fragen betreffen etwa das komplexe Selektionsproblem, vor dem Unternehmen im Bereich der gesellschaftlichen Verantwortung stehen. Sie müssen entscheiden, wo und wie weitreichend sie sich engagieren sollen und ob bzw. inwieweit zwischen den Dimensionen des gesellschaftsorientierten Engagements Kompensationsmöglichkeiten bestehen. Die Business Case-Betrachtung, also die Selektion unter Effizienzgesichtspunkten mit dem Ziel möglichst sicherer Win-Win-Situationen die wenig kosten und möglichst viel Reputation erzeugen, ist nicht ausreichend, wenn der sozialen und ökologischen Effektivität des unternehmerischen Handelns ein Eigenwert zugeschrieben wird. [91]

Generell könnte die Beschäftigung mit CSR jenseits des Business Case zum besseren Verständnis eines Zusammenhangs beitragen, der sich als Verantwortungsparadoxon bezeichnen lässt und der den vermeintlichen Gegensatz zur Business Case-Betrachtung zumindest zum Teil wieder aufhebt. Verschiedene Autoren haben darauf hingewiesen und z.T. auch empirisch belegt, dass gesellschaftliche Verantwortung nicht allein als Mittel zum Zweck des Gelderwerbs betrachtet werden darf, damit es genau diesen Zweck erfüllen kann. [92] Kunden und Mitarbeiter scheinen ein feines Gespür dafür zu besitzen, ob gemeinnützigem Engagement ein Selbstzweck beigemessen wird oder ob es im Unternehmen ausschließlich als Mittel zur Erreichung ökonomischer Ziele gilt. Ist Letzteres der Fall, kann sich ein entsprechendes Engagement sogar negativ auf Unternehmensreputation und Mitarbeitermotivation auswirken. Deshalb lässt sich feststellen: Wer von CSR nur etwas als Business Case versteht, versteht auch davon nichts. [93]

6. Fazit

Corporate Social Responsibility gewinnt sowohl in der gesellschaftspolitischen als auch in der unternehmenspraktischen Diskussion an Relevanz. Dies spiegelt sich in der Beschäftigung der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre mit diesem Thema bisher erst in Ansätzen wider. Gründe für diese Zurückhaltung können im ökonomischen Sachzwangdenken, im individualistischen Menschenbild, in vermuteter praktischer Irrelevanz, in der Angst vor Normativität, in der starken Ausdifferenzierung und mangelnden Interdisziplinarität betriebswirtschaftlicher Forschung, in der Angst vor erhöhtem Berufsrisiko sowie in einer geringen Durchlässigkeit zwischen Theorie und Praxis vermutet werden.

Der Abbau dieser Barrieren und der Ausbau der CSR-Forschung wird vermutlich ein sich gegenseitig beschleunigender Prozess sein. Wenn weitere Forschung die Bedingungen herausstellt, unter denen CSR zum Business Case wird, zeigt dies gleichzeitig, dass Unternehmen Spielräume zum gesellschaftsorientierten Handeln haben, deren Nutzung von Stakeholdern belohnt wird. Auch im Hinblick auf die institutionelle Organisation ist davon auszugehen, dass sich der erzielte Forschungsoutput und die Etablierung von Forschungsstrukturen im Sinne einer *Capacity Building* gegenseitig beeinflussen. War noch bis in die 1990er Jahre hinein gesellschaftsorientierte Forschung in der BWL fast ausschließlich auf die Eigeninitiative einzelner Fachvertreter zurückzuführen, die sich dem Gebiet zusätzlich zu ihrer angestammten Teildisziplin widmeten, so wird die Diskussion heute zunehmend von Wissenschaftlern bestimmt, die in der Denomination ihrer Professur einen expliziten Bezug zur Gesellschafts- bzw. Umweltorientierung haben. Noch handelt es sich dabei allerdings um eine kleine Minderheit.

Generell ist davon auszugehen, dass CSR in der Wissenschaft – genau wie in der Praxis – dann erfolgreich sein wird, wenn die Beschäftigung mit dem Thema einerseits individuelle Erfolgsaussichten verspricht, andererseits aber auch von der Überzeugung motiviert ist, etwas Wichtiges und Richtiges für die Gesellschaft zu tun.

Anmerkungen

- [1] Social Responsibility ist dabei nicht mit »Sozialer Verantwortung« zu übersetzen, sondern umfasst als gesellschaftliche Verantwortung insbesondere auch ökologische Aspekte (vgl. Kapitel 2).
- [2] Vgl. z.B. Kell (2002); Ruggie (2002).
- [3] EU-Kommission (2001); EU-Kommission (2002).
- [4] Vgl. Bundesregierung (2002), S. 73 ff.; Bundesregierung (2004), S. 175 ff.
- [5] Stand April 2005; vgl. www.unglobalcompact.org.
- [6] World Economic Forum (2002), S. 1.
- [7] www.csreurope.org.
- [8] www.econsense.de.
- [9] EU-Kommission (2002), S. 3.
- [10] Zit. n. Matten/Crane (2005).
- [11] World Economic Forum (2002), S. 10.
- [12] Vgl. z.B. EU-Kommission (2002), S. 7.
- [13] Vgl. z.B. Hansen (1988), S. 713.
- [14] Dyllick (1989), S. 374.
- [15] Vgl. z.B. Küpper/Picot (1999), S. 132 f.
- [16] EU-Kommission (2001), S. 7.
- [17] Vgl. Bowen (1953). Einen Literaturüberblick zu Entstehung und Entwicklung des CSR-Begriffs in den USA liefert Carroll (1999).
- [18] Das Davoser Manifest wird dokumentiert und kritisch analysiert in Steinmann (1973).
- [19] Ulrich (1977).
- [20] Vgl. z.B. Dierkes (1974); Brockhoff (1979); Fischer-Winkelmann (1980).
- [21] Vgl. z.B. Dyllick (1989); Pfriem (1995); Steinle/Lawa/Schollenberg (1994).
- [22] Vgl. z.B. Dyckhoff (1992); Kreikebaum (1992).
- [23] Vgl. z.B. Adlwarth/Wimmer (1986); Balderjahn (1986); Brandt u. a. (1988); Diller (1977); Kaas (1992); Meffert/Kirchgeorg (1992); Raffée (1979).
- [24] Vgl. z.B. Schaltegger/Sturm (1995); Seidel/Behrens (1992).
- [25] Eine eigenständige Betrachtung des Themenfeldes unter der Überschrift Business Ethics/ Unternehmensethik halten wir nicht für zweckmäßig, da entsprechende Überlegungen zunehmend innerhalb der hier diskutierten Begriffe angestellt werden. So beschäftigen sich etwa die beiden letzten Sammelbände des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik mit »Nachhaltige[r] Entwicklung« (Dietzfelbinger/Thurm 2004) und »Corporate Citizenship« (Behrent/Wieland 2003).
- [26] So steht etwa in der »Global Corporate Citizenship«-Erklärung des Weltwirtschaftsforums »Although the statement uses the language of corporate citizenship, we recognize that definitions and approaches vary, with terms such as corporate responsibility, sustainable development and triple-bottom-line also in common usage and different conceptions of what each of these terms means in practice« (World Economic Forum 2002, S. 1).

- [27] Vgl. WCED (1987), S. 43.
- [28] Vgl. z.B. Enquete-Kommission (1998).
- [29] Vgl. www.wbcsd.org.
- [30] Vgl. z.B. Dyllick/Hockerts (2001); Matten/Wagner (1998); Müller-Christ/Hülsmann (2003); Paech/Pfriem (2002); Schrader/Hansen (2002); SRU (2002).
- [31] Vgl. Windsor (2001).
- [32] Vgl. zu einem derartigen engen Verständnis von Corporate Citizenship z.B. Backhaus-Maul (2003); Enquete-Kommission (2002); Epstein (1989); Janowicz/Klement/Mutz (2000); Kaiser/Schuster (2003); Korfmacher/Mutz (2001); Maaß/Clemens (2002); Mutz (2000) oder auch Bundeskanzler Gerhard Schröder (2001). Ein solch eingeschränktes Begriffsverständnis ermöglicht zwar eine eindeutige Abgrenzung gegenüber den dann übergeordneten Begriffen CSR und Sustainable Management (vgl. z.B. Loew u.a. (2004)), es deckt sich allerdings nicht mit der internationalen Corporate Citizenship Diskussion.
- [33] Vgl. z.B. Habisch (2003); Reilly/Kyj (1994); Ulrich (2002). Inhaltlich findet sich der Aspekt der ordnungspolitischen Mitverantwortung auch außerhalb der Corporate Citizenship-Diskussion, etwa in Karl Homanns Konzept der Regelverantwortung (z.B. Homann/Blome-Drees 1992), in Uwe Schneidewinds Überlegungen zur Unternehmung als strukturpolitischem Akteur (Schneidewind 1998) oder im Konzept des transformativen Marketing von Frank-Martin Belz (2001).
- [34] Vgl. GRI (2002).
- [35] Vgl. z.B. Gilbert (2003).
- [36] Vgl. zu diesem weiten Verständnis von Corporate Citizenship z.B. Andriof/McIntosh (2001); Diamond/Kivel (1992); Logan (1998); Maignan/Ferrell (2000; 2001); Marsden (2000); Marsden/Andriof (1998); McIntosh u.a. (2003); Warhurst (2001). Dabei ist jedoch zu beachten, dass die explizite Auseinandersetzung mit dem Aspekt der ordnungspolitischen Mitverantwortung und der damit einhergehenden Übernahme von Regelverantwortung durch Unternehmen auch in der englischsprachigen Corporate Citizenship-Literatur oft vernachlässigt wird (Matten/Crane/Chapple 2003, S. 113 ff.; Matten/Crane 2005).
- [37] Vgl. z.B. Dyllick/Hockerts (2002).
- [38] Vgl. Matten/Crane (2005); Matten/Crane/Chapple (2003); Moon/Crane/Matten (2003); Schrader (2003).
- [39] Vgl. van Marrewijk (2003).
- [40] EU-Kommission (2002), S. 6.
- [41] Vgl. z.B. Carroll (1998); King/Mackinnon (2001); Maignan/Ferrell (2000; 2001); Pinkston/Carroll (1994). Autoren, die Corporate Citizenship auf Corporate Giving und Corporate Volunteering beschränken, ordnen es folgerichtig CSR unter (vgl. z.B. Mutz (2000), S. 79; Enquete-Kommission (2002), S. 220), während andere mit CSR nur die Kernaktivitäten von Unternehmen bezeichnen und dies einem umfassenderen Corporate Citizenship unterordnen (z.B. Marsden/Andriof (1998); McIntosh u.a. (2003))
- [42] Vgl. zur Globalisierung als Grund für das stärkere Interesse an der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen Matten/Crane/Chapple (2003), S. 115 ff.; Schrader (2003), S. 71 ff.; Warhurst (2001), S. 62 ff.
- [43] Vgl. z.B. Blanke (2001); Logan (1998), S. 66.
- [44] Marsden/Andriof (1998), S. 334 f.; Seitz (2002), S. 9 f.
- [45] Vgl. Logan (1998), S. 66; Dietzfelbinger (2001), S. 65 f.
- [46] Vgl. z.B. Dietzfelbinger (2001), S. 66 ff.; McIntosh u.a. (2003), S. 15 ff.; Wieland (2002), S. 14 f.
- [47] Vgl. z.B. Logan (1998), S. 66 f.; Marsden/Andriof (1998), S. 335.
- [48] Vgl. Dollar/Kraay (2002).
- [49] Vgl. Matten/Crane/Chapple (2003), S. 116 f.
- [50] Vgl. generell zur zunehmenden gesellschaftlichen Bedeutung von NGOs z.B. Logan (1998), S. 67 f. und McIntosh u.a. 2003, s. 39 ff.; speziell für Deutschland Priller/Zimmer (2001).
- [51] Vgl. z.B. Leggewie (2003).
- [52] Für Deutschland repräsentative Erhebungen, die diese Aussagen untermauern, stammen z.B. von Lunau/Ulrich/Streiff (2003) oder vom imug (2003).
- [53] Für die Auswahl wurde das Zeitschriftenranking VHB-JOURQUAL herangezogen; vgl. Hennig-Thurau/Walsh/Schrader (2004). Dort sind zfbf, Zfbf und DBW als B-Journals eingestuft und belegen die Plätze 116, 160 und 173. Keine andere deutsche ABWL-Zeitschrift hat ein höheres Ranking erhalten.
- [54] Auch hier wurde für die Auswahl das Zeitschriftenranking VHB-JOURQUAL herangezogen; vgl. Hennig-Thurau/Walsh/Schrader (2004). Das JBE belegt als am höchsten eingeschätzte Unternehmensethik-Zeitschrift den Gesamtrang 166, BSE erhielt mit Gesamtrang 146 die beste Bewertung aller Zeitschriften für die gesamte betriebliche Umweltwirtschaft und JCC ist eine neue, seit 2001 erscheinende Zeitschrift für den Bereich der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen, die bei VHB-JOURQUAL noch nicht berücksichtigt wurde, deren Editorial Board jedoch hohe Relevanz und Qualität erwarten lässt.
- [55] Vgl. Rheinländer/Kramer (2003) sowie speziell für den Umweltbereich die Haan/Donning/Schulte (1999). Eine Internetrecherche zeigt, dass zu den in den beiden Publikationen genannten Angeboten kaum neue hinzugekommen sind, während einige ältere Schwerpunkt-fächer aufgegeben wurden.
- [56] Ulrich (2001), S. 102 ff.
- [57] z.B. Küpper (1992); Küpper/Picot (1999), S. 132 f.
- [58] Vgl. z.B. Williamson (1985), S. 47.
- [59] Vgl. zur kritischen Diskussion des Menschenbildes der Ökonomie im Allgemeinen und der Betriebswirtschaftslehre im Besonderen Matthiesen (1995); Siebenhüner (2000).
- [60] Vgl. z.B. Hans Ulrich (1982).
- [61] So formulierte Nicklisch direkt nach der Machtüber-

- nahme der NSDAP: »Der reine private Egoismus ist krankhaft. (...) Die Aufgabe, in den Geist der Gemeinschaft hinein zu erziehen, ist das höchste Ziel, das dem Nationalsozialismus gesetzt ist.« (Nicklisch 1933a, S. 86). In der DBW wandte es sich an seine Kollegen: »Gerade den Betriebswirtschaftlern, die ja die Verhältnisse der Betriebsgemeinschaft zu betreuen haben, fällt ein Großteil der zu vollbringenden Leistung zu. Darum an die Arbeit und mit allen Kräften voraus!« (Nicklisch 1933b, S. 177).
- [62] Vgl. Küpper/Picot (1999), S. 141; Palazzo (2002), S. 202. Schwartz (2002) zeigt auf, dass sich auch Peter Druckers dezidierte und oft wiederholte Ablehnung der Relevanz von Unternehmensethik auf seine Erfahrungen mit der normativen deutschen Betriebswirtschaftslehre in der Zeit der Weimarer Republik und der Entstehung des Nazi-Regimes zurückführen lässt.
- [63] Vgl. Albert (1972a) und Albert (1972b), S. 51 ff.; vgl. zur Anwendung der von Albert aufgestellten Dreiteilung auf die Betriebswirtschaftslehre Raffée (1974), S. 44 ff.
- [64] Vgl. Hans Ulrich (1982).
- [65] Die Einrichtung der 2002 erstmals besetzten Professur für Wirtschafts- und Unternehmensethik an der Universität Kassel wurde durch die Plansecur-Stiftung ermöglicht, der Lehrstuhl für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg wird seit 2002 mit Mitteln des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft, der Dieter-Schwarz-Stiftung und des Wittenberg-Zentrums für Globale Ethik finanziert und die Finanzierung der 2004 eingerichteten Forschungsprofessur für Nachhaltigkeit und Globale Ethik an der Handelshochschule Leipzig erfolgt ebenfalls durch den Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft sowie durch Dow Chemical.
- [66] Jörg Andriof arbeitet an der Warwick Business School sowie unter anderem bei KPMG, Daimler-Benz und BMW. David Logan ist Senior Visiting Fellow an der University of Manchester Business School und Gründungsdirektor der Unternehmensberatung »The Corporate Citizenship Company«; davor arbeitete er unter anderem bei Levi Strauss & Co. Chris Marsden ist Visiting Professor an der Ecole Nationale des Ponts et Chaussees Graduate School of International Business in Paris und Senior Visiting Fellow an der Warwick Business School und arbeitete unter anderem für BP.
- [67] Vgl. z.B. Fombrun (1997); Fombrun/Gardberg/Barnett (2000); Marsden/Andriof (1998), S. 340; Westebbe/Logan (1995), S. 12; Waddock (2000).
- [68] Vgl. King/Mackinnon (2001); Schwaiger (2004); Walsh/Wiedmann (2004).
- [69] Vgl. Maaß/Clemens (2002), S. 81 ff.; Schulz u. a. (2002).
- [70] Vgl. generell zu CSR als Schlüssel zu verbesserten Stakeholderbeziehungen Fombrun/Gardberg/Barnett (2000); Maignan/Ferrell (2004).
- [71] Vgl. z.B. Cowe/Wiliams (2000); Maignan/Ferrell/Hult (1999); Mohr/Webb/Harris (2001); Sen/Bhattacharya (2001).
- [72] Vgl. z.B. Maignan/Ferrell/Hult (1999); Turban/Greening (1996); Riordan/Gatewood/Barnes (1997). Für Mitarbeiter, die selbst aktiv am gesellschaftlichen Engagement ihres Arbeitgebers beteiligt sind, ergeben sich im Idealfall nicht nur die genannten reputationsvermittelten Motivationseffekte, sondern direkte Lernchancen im Bereich der Fach- und Sozialkompetenz; vgl. z.B. Dorando/Schöffmann (2000).
- [73] Vgl. z.B. Enquete-Kommission (2002), S. 221; Fombrun/Gardberg/Barnett (2000), S. 95 ff.; Marsden/Andriof (1998), S. 340; Wieland (2002), S. 11.
- [74] Vgl. Fombrun/Gardberg/Barnett (2000).
- [75] Vgl. Schaltegger/Synnestvedt (2002) zu einem Überblick über die in der Literatur untersuchten ökonomischen Erfolgswirkungen von CSR.
- [76] Vgl. z.B. Backes-Gellner/Pull (1999); Cummings (2000); Dowell/Hart/Yeung (2000); King/Lennox (2001); Konar/Cohen (2001); Rennings/Schröder/Ziegler (2004); Rivoli (2003).
- [77] Vgl. z.B. Hennig-Thurau/Hansen/Bornemann (2001); Weiser/Zadek (2000), S. 52 ff.
- [78] vgl. Mohr/Webb/Harris (2001).
- [79] Vgl. z.B. imug (2003); MORI/CSR Europe (2000).
- [80] Vgl. Freimann/Walther (2002); Hamschmidt/Dyllick (2001).
- [81] Vgl. Aigner/Hopkins/Johansson (2003); Hart/Ahuja (1996); Russo/Fouts (1997).
- [82] Vgl. Habisch (2003), S. 200.
- [83] Vgl. Steinert/Klein (2002), S. 12.
- [84] Zum Thema »Rhetoric And Realities: Analysing Corporate Social Responsibility in Europe (RARE)« läuft bis Mai 2007 ein umfangreiches ein EU-Projekt (siehe www.rare-eu.net), an dem die universitäre BWL jedoch nicht beteiligt ist.
- [85] Vgl. dazu die Beispiele in Kapitel 2. Ansätze einer unternehmensethisch fundierten betriebswirtschaftlichen Reflexion entsprechender Maßnahmen finden sich etwa bei Eretge (2002).
- [86] Erste Ansätze einer wissenschaftlichen Beschäftigung mit Verständigungsprozessen zwischen Unternehmen und NGOs finden sich bereits unter den Stichwörtern Unternehmensdialoge (z.B. Rettberg 1999) und Stakeholder-Dialoge (z.B. Bendell 2003).
- [87] Rogowski (2001), S. 14.
- [88] »Society is willing to give business greater power on a worldwide basis but it wants to know what business is going to do with that power. In the next 15–20 years the state and the NGOs will write the agenda for it« (Logan 1998, S. 71).
- [89] Vgl. Maaß/Clemens (2002), S. 81.
- [90] Vgl. auch Dyllick/Hockerts (2001).
- [91] Entsprechend formuliert Peter Ulrich (2002, S. 289):

- »Wer Prinzipien hat, kann nicht zugleich dem »Gewinnmaximierungsprinzip« frönen«.
- [92] Vgl. z. B. Backhaus-Maul (2003), S. 137; Hansen (1988), S. 719; Ulrich (2002), S. 288 f.
- [93] In Anlehnung an den Ausspruch des Komponisten Hanns Eisler »Wer nur etwas von Musik versteht, versteht auch davon nichts«.

Verzeichnis der zitierten Literatur

- Adlwarth, Wolfgang/Wimmer, Frank (1986): Umweltbewußtsein und Kaufverhalten: Ergebnisse einer Verbraucherpanel-Studie. In: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 32. Jg. (1986), S. 166–192.
- Aigner, Dennis J./Hopkins, Jeff/Johansson, Robert (2003): Beyond Compliance: Sustainable Business Practices and the Bottom Line. In: American Journal of Agricultural Economics, Vol. 85 (2003), S. 1126–1139.
- Albert, Hans (1972a): Wertfreiheit als methodisches Prinzip. Zur Frage der Notwendigkeit einer normativen Sozialwissenschaft. In: Topitsch, Ernst (Hrsg.): Logik der Sozialwissenschaften. 8. Aufl. Köln 1972, S. 181–210.
- Albert, Hans (1972b): Theorie und Praxis. Max Weber und das Problem der Wertfreiheit und der Rationalität. In: Albert, Hans (Hrsg.): Konstruktion und Kritik. Aufsätze zur Philosophie des kritischen Rationalismus. Hamburg 1972, S. 41–73.
- Andriof, Jörg/McIntosh, Malcolm (2001): Introduction. In: Andriof, Jörg/McIntosh, Malcolm (Hrsg.): Perspectives on Corporate Citizenship. Sheffield 2001, S. 13–24.
- Backes-Gellner, Uschi/Pull, Kerstin (1999): Betriebliche Sozialpolitik und Maximierung des Shareholder Value: ein Widerspruch? – Eine empirische Analyse alternativer Erklärungsansätze. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 69. Jg (1999), S. 51–70.
- Backhaus-Maul, Holger (2003): Engagementförderung durch Unternehmen in den USA: Über die produktive Balance zwischen Erwerbsarbeit, Familienleben und bürgerschaftlichem Engagement. In: Enquete-Kommission »Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements« des Deutschen Bundestages (Hrsg.): Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen. Opladen 2003, S. 85–147.
- Balderjahn, Ingo (1986): Das umweltbewußte Konsumtenverhalten: Eine empirische Studie. Berlin 1986.
- Behrent, Michael/Wieland, Josef (Hrsg.): Corporate Citizenship und strategische Unternehmenskommunikation in der Praxis. München, Mering 2003.
- Belz, Franz-Martin (2001): Integratives Öko-Marketing: Erfolgreiche Vermarktung ökologischer Produkte und Leistungen. Wiesbaden 2001.
- Bendell, Jem (2003): Talking for Change: Reflections on Effective Stakeholder Dialogue. In Andriof, Jörg et al. (Hrsg.): Unfolding Stakeholder Thinking 2: Relationships, Communication, Reporting and Performance. Sheffield 2003, S. 53–69.
- Blanke, Bernhard (2001): Verantwortungsstufung und Aktivierung im Sozialstaat: Steuerungsfragen der Modernisierung. In: Burth, Hans-Peter/Görlitz, Axel (Hrsg.): Politische Steuerung in Theorie und Praxis. Baden-Baden 2001, S. 147–166.
- Bowen, Howard R. (1953): Social Responsibilities of the Businessman. New York 1953.
- Brandt, Arno/Hansen, Ursula/Schoenheit, Ingo/Werner, Klaus (Hrsg.): Ökologisches Marketing. Frankfurt a. M. 1988.
- Brockhoff, Klaus (1979): A Note on External Social Reporting by German Companies: A Survey of 1973 Company Reports. In: Accounting, Organization and Society, Vol. 4 (1979), S. 77–85.
- Bundesregierung (2002): Perspektiven für Deutschland: Unsere Strategie für eine nachhaltige Entwicklung. Berlin 2002.
- Bundesregierung (2004): Perspektiven für Deutschland: Unsere Strategie für eine nachhaltige Entwicklung, Fortschrittsbericht 2004. Berlin 2004.
- Carroll, Archie B. (1998): The Four Faces of Corporate Citizenship. In: Business and Society Review, Vol. 100/101 (1998), S. 1–7.
- Carroll, Archie B. (1999): Corporate Social Responsibility: Evolution of a definitional construct. In: Business & Society, Vol. 38 (1999), S. 268–295.
- Cowe, Roger/Williams, Simon (2000): Who are the ethical consumers? Manchester 2000.
- Cummings, Lorne S. (2000): The Financial Performance of Ethical Investment Trusts: An Australian perspective. In: Journal of Business Ethics, Vol. 25 (2000), S. 79–92.
- de Haan, Gerhard/Donning, Irene/Schulte, Bernhard (1999): Der Umweltstudienführer. Stuttgart 1999.
- Diamond, Wendy/Kivel, Andy (1992): Corporate Citizenship: Sources for Tracking the Social Performance of Corporations. In: Reference Services Review, Vol. 20 (1992), S. 7–26.
- Dierkes, Meinolf (1974): Die Sozialbilanz: Ein gesellschaftsbezogenes Informations- und Rechnungssystem. Frankfurt a. M. u. a. 1974
- Dietzfelbinger, Daniel (2001): Corporate Citizenship: Baustein zu einer Next Economy. In: Politische Studien, Bd. 52 (2001), S. 64–75.
- Dietzfelbinger, Daniel/Thurm, Ralph (Hrsg.): Nachhaltige Entwicklung: Grundlage einer neuen Wirtschaftsethik. München, Mering 2004.
- Diller, Hermann (1977): Umweltschutz und Marketing. In: Heigl, Anton (Hrsg.), Handbuch des Umweltschutzes, Teil M: Betriebswirtschaftliches Umweltschutzmanagement, München 1977, S. M 6–19.
- Dollar, David/Kraay, Aart (2002): Spreading the Wealth. In: Foreign Affairs, Vol. 81 (2002), S. 120–133.
- Dorando, Max/Schöffmann, Dieter (2000): Business in the Community: Lernen in fremden Welten. In: Personalführung, Nr. 11 (2000), S. 52–58.
- Dowell, Glen/Hart, Stuart/Yeung, Bernard (2000): Do Cor-

- porate Global Environmental Standards Create or Destroy Value? In: *Management Science*, Vol. 46 (2000), S. 1059–1074.
- Dyckhoff, Harald (1992): *Betriebliche Produktion: Theoretische Grundlagen einer umweltorientierten Produktionswirtschaft*. Berlin u. a. 1992.
- Dyllick, Thomas (1989): *Management der Umweltbeziehungen. Öffentliche Auseinandersetzung als Herausforderung*. Wiesbaden 1989.
- Dyllick, Thomas/Hockerts, Kai (2002): *Beyond the Business Case for Corporate Sustainability*. In: *Business Strategy and the Environment*, Vol. 11 (2002), S. 130–141.
- Enquete-Kommission (1998): *Konzept Nachhaltigkeit. Vom Leitbild zur Umsetzung. Abschlussbericht der Enquete-Kommission »Schutz des Menschen und der Umwelt: Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung« des 13. Deutschen Bundestages*. Bonn 1998.
- Enquete-Kommission (2002): *Bürgerschaftliches Engagement: Auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft. Bericht der Enquete-Kommission »Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements«*, Bundestags-Drucksache 14/8900. Berlin 2002.
- Epstein, Edwin M. (1989): *Business Ethics: Corporate Good Citizenship and the Corporate Social Policy Process: A View from the United States*. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 8 (1989), S. 583–595.
- Eretge, F. (2002): *Kollektive Selbstregulierungen als Möglichkeit der Verantwortungsübernahme durch Unternehmen*. Frankfurt a. M. u. a. 2002.
- EU-Kommission (2001): *Grünbuch Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen, KOM(2001) 366 endgültig, 18. 7. 2001*. Brüssel 2001.
- EU-Kommission (2002): *Mitteilung der Kommission betreffend die soziale Verantwortung der Unternehmen: Ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung, KOM (2002) 347 endgültig, 02. 07. 2002*. Brüssel 2002.
- Fischer-Winkelmann, Wolf F. (1980): *Gesellschaftsorientierte Unternehmensrechnung*. München 1980.
- Fombrun, Charles J. (1997): *Three Pillars of Corporate Citizenship: Ethics, Social Benefit, Profitability*. In: Tichy, Noel M./McGill, Andrew R./St. Clair, Lynda (Hrsg.): *Corporate Global Citizenship: Doing Business in the Public Eye*. San Francisco 1997, S. 27–42.
- Fombrun, Charles J./Gardberg, Naomi A./Barnett, Michael L. (2000): *Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk*. In: *Business and Society Review*, Vol. 105 (2000), S. 85–106.
- Freimann, Jürgen /Walther, Michael (2002): *The Impacts of Corporate Environmental Management System: A Comparison between EMAS and ISO 14001*. In: *Greener Management International*, Issue 36 (2002), S. 91–103.
- Gilbert, Dirk Ulrich (2003): *Institutionalisierung von Unternehmensethik in internationalen Unternehmen*. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 73. Jg (2003), S. 25–48.
- GRI (Global Reporting Initiative) (2002): *Sustainability Reporting Guidelines 2002*. Boston 2002.
- Habisch, André (2003): *Corporate Citizenship: Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland*. Berlin u. a. 2003.
- Hamschmidt, Jost/Dyllick, Thomas (2001): *ISO 14001: Profitable – Yes! But is it Eco-effective?* In: *Greener Management International*, Vol. 34 (2001), S. 34–54.
- Hansen, Ursula (1988): *Marketing und soziale Verantwortung*. In: *Die Betriebswirtschaft*, 48. Jg (1988), S. 711–721.
- Hart, Stuart/Ahuja, Gautam (1996): *Does it Pay to be Green? An Empirical Examination of the Relationship between Emission Reduction and Firm Performance*. In: *Business Strategy and the Environment*, Vol. 5 (1996), S. 30–37.
- Hennig-Thurau, Thorsten/Hansen, Ursula/Bornemann, Daniel (2001): *Zur Akzeptanz sozial-ökologischer Geldanlagen bei privaten Investoren*. In: *Zeitschrift für angewandte Umweltforschung*, 16. Jg (2001), S. 198–216.
- Hennig-Thurau, Thorsten/Walsh, Gianfranco/Schrader, Ulf (2004): *VHB-JOURQUAL: Ein Ranking von betriebswirtschaftlich-relevanten Zeitschriften auf der Grundlage von Expertenurteilen*. In: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 56. Jg (2004), S. 520–545.
- Homann, Karl/Blome-Drees, Franz (1992): *Wirtschafts- und Unternehmensethik*. Göttingen 1992.
- imug (Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft) (2003): *Aktuelle Ergebnisse einer imug Mehrthemenumfrage zu »Verbraucher und Corporate Social Responsibility«*. In: *imug news Sonderausgabe, Juli 2003*, S. 1–3.
- Janowicz, Cedric/Klement, Carmen/Mutz, Gerd (2000): *Corporate Volunteering: Neue Formen bürgerschaftlichen Engagements in der Tätigkeitsgesellschaft*. In: *Berliner Debatte Initial*, 11. Jg (2000), S. 17–26.
- Kaas, Klaus-Peter (1992): *Marketing für umweltfreundliche Produkte: Ein Ausweg aus den Dilemmata der Umweltpolitik?* *Die Betriebswirtschaft*, 52. Jg (1992), S. 473–487.
- Kaiser, Stephan/Schuster, Michael (2003): *Corporate Citizenship*, DBW-Stichwort. In: *Die Betriebswirtschaft*, 63. Jg (2003), S. 608–611.
- Kell, Georg (2002): *Filling the International Governance Void: The UN's Global Compact?* In: McIntosh, M. (Hrsg.): *Visions of Ethical Business 4*. In *Association with PriceWaterhouseCoopers*. London 2002, S. 22–31.
- King, Andrew/Lennox, Michael (2001): *Does it Really Pay to be Green?* In: *Journal of Industrial Ecology*, Vol. 5. (2001), S. 105–116.
- King, Debra/Mackinnon, Alison (2001): *Who Cares? Community Perceptions in the Marketing of Corporate Citizenship*. In: *The Journal of Corporate Citizenship*, Vol. 3 (2001), S. 37–53.
- Konar, Shameek/Cohen, Mark A. (2001): *Does the Market*

- Value Environmental Performance? In: *Review of Economics and Statistics*, Vol. 83 (2001), S. 281–289.
- Korfmacher, Susanne/Mutz, Gerd (2001): Unternehmerisches bürgerschaftliches Engagement und zivile Arbeitsgesellschaft. In: *WSI-Mitteilungen*, 54. Jg (2001), S. 172–178.
- Kreikebaum, Hartmut (1992): *Umweltgerechte Produktion: Integrierter Umweltschutz als Aufgabe der Unternehmensführung im Industriebetrieb*. Wiesbaden 1992.
- Küpper, Hans-Ulrich (1992): Unternehmensethik: Ein Gegenstand betriebswirtschaftlicher Forschung und Lehre? In: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 44. Jg (1992), S. 498–518.
- Küpper, Hans-Ulrich/Picot, Arnold (1999): Ethische Aspekte wirtschaftlichen Handelns im Rahmen von Unternehmen. In: Korff, Wilhelm u. a. (Hrsg.): *Handbuch der Wirtschaftsethik*, Band 3: Ethik wirtschaftlichen Handelns. Gütersloh 1999, S. 132–148.
- Leggewie, Claus (2003): *Die Globalisierung und ihre Gegner*. München 2003.
- Loew, Thomas/Ankele, Kathrin/Braun, Sabine/Clausen, Jens (2004): Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung. Endbericht an das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit. Münster, Berlin 2004.
- Logan, David (1998): Corporate Citizenship in a Global Age. In: *RSA Journal*, Vol. 146 (1998), S. 64–71.
- Lunau, York/Ulrich, Peter/Streff, Stefan (2003): *Soziale Unternehmensverantwortung aus Bürgersicht: Eine Anregung zur Diskussion*. Im Auftrag der Philip Morris GmbH. München, St. Gallen 2003
- Maaß, Frank/Clemens, Reinhard (2002): *Corporate Citizenship: Das Unternehmen als »guter Bürger«*. Wiesbaden 2002.
- Maignan, Isabelle/Ferrell, O. C. (2000): Measuring Corporate Citizenship in Two Countries: The Case of the United States and France. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 23 (2000), S. 283–297.
- Maignan, Isabelle/Ferrell, O. C. (2001): Antecedents and Benefits of Corporate Citizenship: An investigation of French businesses. In: *Journal of Business Research*, Vol. 51 (2001), S. 37–51.
- Maignan, Isabelle/Ferrell, O. C. (2004): Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework. In: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32 (2004), No. 1, S. 3–19.
- Maignan, Isabelle/Ferrell, O. C./Hult, G. Tomas M. (1999): Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits. In: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27 (1999), S. 455–469.
- Marsden, Chris (2000): The new Corporate Citizenship of Big Business: Part of the solution to sustainability? In: *Business and Society Review*, Vol. 105 (2000), S. 9–26.
- Marsden, Chris/Andriof, Jörg (1998): Towards an Understanding of Corporate Citizenship and How to Influence It. In: *Citizenship Studies*, Vol. 2 (1998), S. 329–352.
- Matten, Dirk/Crane, Andy (2005): Corporate Citizenship: Towards an Extended Theoretical Conceptualization. In: *Academy of Management Review*, Vol. 30 (2005), S. 166–179.
- Matten, Dirk/Crane, Andy/Chapple, Wendy (2003): Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 45 (2003), S. 109–120.
- Matten, Dirk/Wagner, Gerd Rainer (1998): Konzeptionelle Fundierung und Perspektiven des Sustainable Development-Leitbildes. In: Steinmann, Horst/Wagner, Gerd Rainer (Hrsg.): *Umwelt und Wirtschaftsethik*. Stuttgart 1998, S. 51–79.
- Matthiesen, Kai H. (1995): Kritik des Menschenbildes in der Betriebswirtschaftslehre: Auf dem Weg zu einer sozial-ökonomischen Betriebswirtschaftslehre. Bern u. a. 1995
- McIntosh, Malcolm/Thomas, Ruth/Leipziger, Debora/Coleman, Gill (2003): *Living Corporate Citizenship: Strategic routes to socially responsible business*. London 2003.
- Meffert, Heribert/Kirchgeorg, Manfred (1992): *Marktorientiertes Umweltmanagement: Grundlagen und Fallstudien*. Stuttgart 1992.
- Mohr, Lois A./Webb, Debora J./Harris, Kathrine E. (2001): Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior. In: *The Journal of Consumer Affairs*, Vol. 35 (2001), S. 45–72.
- Moon, Jeremy/Crane, Andrew/Matten, Dirk (2003): *Can Corporations be Citizens? Corporate Citizenship as a Metaphor for Business Participation in Society*. 2nd edition. Research Papers Series of the International Centre for Corporate Social Responsibility No. 13. Nottingham 2003.
- MORI/CSR Europe (2000): *The First Ever European Survey of Consumers' attitudes towards Corporate Social Responsibility*. Brussels 2000.
- Müller-Christ, Georg/Hülsmann, Michael (2003): Quo vadis Umweltmanagement? Entwicklungsperspektiven einer nachhaltigkeitsorientierten Managementlehre. In: *Die Betriebswirtschaft*, 63. Jg (2003), S. 257–277.
- Mutz, Gerd (2000): Unternehmerisches Bürgerschaftliches Engagement: Corporate Social Responsibility. In: *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegung*, 13. Jg (2000), S. 77–86.
- Nicklisch, Heinrich (1933a): *Neue deutsche Wirtschaftsführung*. Stuttgart 1933.
- Nicklisch, Heinrich. (1933b): Die Betriebswirtschaftslehre im nationalsozialistischen Staat. In: *Die Betriebswirtschaft*, 26. Jg (1933), S. 137–177.
- Paech, Niko/Pfriem, Reinhard (2002): Mit Nachhaltigkeitskonzepten zu neuen Ufern der Innovation. In: *Umwelt-WirtschaftsForum*, 10. Jg (2002), H. 3, S. 12–17.
- Palazzo, Bettina (2002): U.S.-American and German Busi-

- ness Ethics: An Intercultural Comparison. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 41 (2002), S. 195–216.
- Pfriem, Reinhard (1995): Unternehmenspolitik in sozial-ökologischen Perspektiven. Marburg 1995.
- Pinkston, Tammie S./Carroll, Archie B. (1994): Corporate Citizenship Perspectives and Foreign Direct Investment in the US. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 13 (1994), S. 157–169.
- Priller, Eckhard/Zimmer, Annette (2001): Der Dritte Sektor: Wachstum und Wandel: Aktuelle deutsche Trends. The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, Phase II. Gütersloh 2001.
- Raffée, Hans (1974): Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre. Göttingen 1974.
- Raffée, Hans (1979): Marketing und Umwelt. Stuttgart 1979.
- Reilly, Bernhard J./Kjy, Myron J. (1994): Corporate Citizenship. In: *Review of Business*, Vol. 16 (1994), S. 37–43.
- Rennings, Klaus/Schröder, Michael/Ziegler, Andreas (2004): The Economic Performance of European Stock Corporations: Does sustainability matter? In: *Greener Management International*, Vol. 44 (2004), S. 33–43.
- Rettberg, Bernd (1999): Der Unternehmensdialog als Instrument einer gesellschaftsorientierten Unternehmensführung. Frankfurt a.M. u. a. 1999.
- Rheinländer, Kathrin/Kramer, Matthias (2003): Green Curricula? An analysis of environmentally oriented curricula in economics and business administration at German institutions of higher education. In: *International Journal of Environment and Sustainable Development*, Vol. 2 (2003), S. 391–411.
- Riordan, Christine. M./Gatewood, Robert D./Barnes, Bill (1997): Corporate Image: Employee Reactions and Implications for Managing Corporate Social Performance. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 16 (1997), S. 401–412.
- Rivoli, Pietra (2003): Making a Difference or Making a Statement? Finance research and socially responsible investment. In: *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13 (2003), S. 271–287.
- Rogowski, Michael (2001): Die CC-Initiative: Das Engagement der deutschen Wirtschaft für Freiheit und Verantwortung. Vortrag auf der gemeinsamen Veranstaltung »Corporate Citizenship: Gesellschaftliches Engagement – unternehmerischer Nutzen« der Siemens AG, der Wirtschaftswoche und des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik (DNWE) am 3. April 2001 in München.
- Ruggie, John Gerard (2002): The Theory and Practice of Learning Networks: Corporate Social Responsibility and the Global Compact. In: *The Journal of Corporate Citizenship*, Vol. 5 (2002), S. 27–36.
- Russo, Michael/Fouts, Paul (1997): A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. In: *Academy of Management Journal*, Vol. 40 (1997), S. 534–559.
- Schaltegger, Stefan/Sturm, Andreas (1995): Öko-Effizienz durch Öko-Controlling. Zur praktischen Umsetzung von EMAS und ISO 14.001. Stuttgart 1995.
- Schaltegger, Stefan/Synnestvedt, Terje (2002): The Link between »Green« and Economic Success. *Environmental Management as the Crucial Trigger between Environmental and Economic Performance*. In: *Journal of Environmental Management*, Vol. 65 (2002), S. 339–346.
- Schneidewind, Uwe (1998): Die Unternehmung als strukturpolitischer Akteur: Kooperatives Schnittstellenmanagement im ökologischen Kontext. Marburg 1998.
- Schrader, Ulf (2003): Corporate Citizenship: Die Unternehmung als guter Bürger? Berlin 2003.
- Schrader, Ulf/Hansen, Ursula (2002): Nachhaltiger Konsum. In: *UmweltWirtschaftsForum*, 10. Jg (2002), H. 4, S. 12–17.
- Schröder, Gerhard (2001): Unternehmen und bürgerschaftliches Engagement. In: SPD-Bundestagsfraktion (Hrsg.): Unternehmen und bürgerschaftliches Engagement: Aufbruch zu neuer Verantwortung. Berlin 2001, S. 8–11.
- Schulz, Werner F./Gutterer, Bernd/Gebner, Christian/Sprenger, Rolf-U./Rave, Tilman (2002): Nachhaltiges Wirtschaften in Deutschland: Erfahrungen, Trends und Potenziale. Gemeinsame Studie von DKNW und ifo. Witten u. a. 2002.
- Schwaiger, Manfred (2004): Components and Parameters of Corporate Reputation: An empirical study. In: *Schmalenbach Business Review*, Vol. 56 (2004), S. 46–71.
- Schwartz, Michael (2002): Peter Drucker's Weimar Experience: Moral Management as a Perception of the Past. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 41 (2002), S. 51–68.
- Seidel, Eberhardt/Behrens, Sven (1992): Umwelt-Controlling als Instrument moderner betrieblicher Abfallwirtschaft. In: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 44. Jg (1992), S. 136–152.
- Seitz, Bernhard (2002): Corporate citizenship: Rechte und Pflichten der Unternehmung im Zeitalter der Globalität. Wiesbaden 2002.
- Sen, Sankar/Bhattacharya, C.B. (2001): Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility. In: *Journal of Marketing Research*, Vol. 38 (2001), S. 225–243.
- Siebenhüner, Bernd (2000): Homo sustinens. Towards a New Conception of Humans for the Science of Sustainability. In: *Ecological Economics*, Vol. 32, S. 15–25.
- SRU (Der Rat von Sachverständigen für Umweltfragen): Umweltgutachten 2002. Für eine neue Vorreiterrolle, Bundestags-Drucksache 14–8792. Berlin 2002.
- Steinert, Andreas/Klein, Axel (2002): Corporate Social Responsibility (CSR): Eine neue Herausforderung an die Unternehmenskommunikation. In: Bentele, Günter/Piwinger, Manfred/Schönborn, Gregor (Hrsg.): Kommunikationsmanagement: Strategien, Wissen, Lösungen, Loseblattsammlung. Krefeld, Neuwied 2002.
- Steinle, Claus/Lawa, Dieter/Schollenberg, Anette (1994): Ökologieorientierte Unternehmungsführung: Ansätze, Integrationskonzept und Entwicklungsperspektiven. In:

- Zeitschrift für Umweltpolitik & Umweltrecht, 5. Jg (1994), S. 409–444.
- Steinmann, Horst (1973): Zur Lehre von der »Gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmensführung« – zugleich eine Kritik des Davoser Manifests. In: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt)*, 2. Jg (1973), S. 467–473.
- Turban, Daniel B./Greening, Daniel W. (1996): Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees. In: *Academy of Management Journal*, Vol. 40 (1996), S. 658–672.
- Ulrich, Hans (1982): Anwendungsorientierte Wissenschaft. In: *Die Unternehmung*, 36. Jg (1982), S. 1–10.
- Ulrich, Peter (1977): *Die Großunternehmung als quasi-öffentliche Institution: Eine politische Theorie der Unternehmung*. Stuttgart 1977.
- Ulrich, Peter (2001): *Integrative Wirtschaftsethik: Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie*. 3. Aufl. Bern u. a. 2001.
- Ulrich, Peter (2002): Republikanischer Liberalismus und Corporate Citizenship. Von der ökonomischen Gemeinwohlfiktion zur republikanisch-ethischen Selbstbindung wirtschaftlicher Akteure. In: Münkler, Herfried/Bluhm, Harald (Hrsg.): *Gemeinwohl und Gemeinsinn: Zwischen Normativität und Faktizität*, Band IV der Forschungsberichte der interdisziplinären Arbeitsgruppe »Gemeinwohl und Gemeinsinn« der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften. Berlin 2002, S. 273–291.
- van Marrewijk, Marcel (2003): Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 44 (2003), S. 95–105.
- Waddock, Sandra (2000): The Multiple Bottom Lines of Corporate Citizenship: Social Investing, Reputation, and Responsibility Audits. In: *Business and Society Review*, Vol. 105 (2000), S. 323–345.
- Walsh, Gianfranco/Wiedmann, Klaus-Peter (2004): A Conceptualization of Corporate Reputation in Germany: An evaluation and extension of the RQ. In: *Corporate Reputation Review*, Vol. 6 (2004), S. 304–312.
- Warhurst, Alyson (2001): Corporate Citizenship and Corporate Social Investment: Drivers of Tri-Sector Partnerships. In: *Journal of Corporate Citizenship*, Vol. 1 (2001), S. 57–73.
- WCED (World Commission on Environment and Development) (1987): *Our Common Future*. Oxford 1987.
- Weiser, John/Zadek, Simon (2000): *Conversations with Disbelievers: Persuading Companies to Address Social Challenges*. Branford 2000.
- Westebbe, Achim/Logan, David (1995): *Corporate Citizenship: Unternehmen im gesellschaftlichen Dialog*. Wiesbaden 1995.
- Wieland, Josef (2002): Corporate Citizenship-Management: Eine Zukunftsaufgabe für Unternehmen!? In: Wieland, Josef/Conradi, Walter (Hrsg.): *Corporate Citizenship: Gesellschaftliches Engagement – unternehmerischer Nutzen*. Marburg 2002, S. 9–21.
- Williamson, Oliver E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets and Relational Contracting*. New York, London 1985.
- Windsor, Duane (2001): Corporate Citizenship: Evolution and Interpretation. In: Andriof, Jörg/McIntosh, Malcolm (Hrsg.): *Perspectives on Corporate Citizenship*. Sheffield, S. 39–52.
- World Economic Forum (2002): *Global Corporate Citizenship: The Leadership Challenge for CEOs and Boards*. Cologne, Geneva 2002.