

# **GESELLSCHAFTLICHE VERANTWORTUNG ALS BUSINESS CASE – ANSÄTZE, DEFIZITE UND PERSPEKTIVEN DER DEUTSCHSPRACHIGEN BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE\***

Ursula Hansen

- 1**    **EINLEITUNG**
- 2**    **FORMEN UND KONZEPTE VON CSR IN DER PRAXIS**
- 3**    **GRÜNDE FÜR DIE ÖFFENTLICHE DISKUSSION VON CSR**
- 4**    **DIE BEDEUTUNG VON CSR IN DER DEUTSCHSPRACHIGEN BWL**
- 5**    **CSR ALS BUSINESS CASE – EIN REVIEW DER FORSCHUNGSLEISTUNGEN**
- 6**    **PERSPEKTIVEN DER CSR-FORSCHUNG IN DER BWL**
  - 6.1 PERSPEKTIVEN DER BUSINESS CASE FORSCHUNG
  - 6.2 PERSPEKTIVEN DER CSR-FORSCHUNG ÜBER DEN BUSINESS CASE HINAUS

## LITERATURVERZEICHNIS

---

\*)        Erschienen in: Schneider, U.; Steiner, P. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und gesellschaftliche Verantwortung. Mit Corporate Social Responsibility zu mehr Engagement, Wiesbaden 2004, S. 59-83.

# 1 EINLEITUNG

Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen rückt in jüngerer Zeit zunehmend in den Mittelpunkt der öffentlichen Diskussion. Insbesondere unter der international üblichen Bezeichnung Corporate Social Responsibility (CSR) proklamieren sowohl Politiker als auch Unternehmensvorstände auf nationaler und internationaler Ebene die Bedeutung der unternehmerischen Verantwortungsübernahme und beteuern gleichzeitig ihre ökonomische Nützlichkeit. So betonen z. B. die Unternehmensführer im Weltwirtschaftsforum, CSR „makes sound business sense“ (World Economic Forum 2002, S. 10) und von dem Sportartikelhersteller Nike ist zu hören: „Every day we drive responsible business practices that contribute to profitable and sustainable growth“ (zit. n. Matten/Crane 2004, S. 28).

Vor dem Hintergrund dieses ökonomischen Optimismus ist es erstaunlich, dass CSR in der deutschsprachigen BWL eher ein Nischendasein führt. Wenn CSR thematisiert wird, dann findet zumeist eine Konzentration auf den Business Case statt, der belegt oder instrumentiert werden soll. Die Fundierung und Weiterführung dieser Ausgangsüberlegungen erfolgt in diesem Beitrag anhand von fünf Fragestellungen:

- (1) Welche Formen und Konzepte der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen lassen sich in der Praxis feststellen?
- (2) Warum wird die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen derzeit im besonderen Maße öffentlich thematisiert?
- (3) Warum spielt die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen in der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre nur eine vergleichsweise geringe Rolle?
- (4) Weshalb und in welcher Form wird die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung als Business Case thematisiert?
- (5) Lässt sich eine Zuständigkeit der Betriebswirtschaftslehre für die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen diesseits und jenseits des Business Case begründen?

# 2 FORMEN UND KONZEPTE VON CSR IN DER PRAXIS

Die Übernahme von Verantwortung bedeutet generell, für die Folgen und Beweggründe seines Handelns und Nicht-Handelns gegenüber sich selbst, anderen und der Umwelt einzustehen. Mit der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen ist der Bereich angesprochen, der „über die Erbringung wirtschaftlicher Leistungen hinausgeht“ (Dyllick 1989, S. 374), 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 (z. B. Küpper/Picot 1999, S. 132f.).

Das Bekenntnis zu CSR bedeutet insofern ein 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 (2001, S. 7) 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“.

Das Bekenntnis zur unternehmerischen Verantwortungsübernahme ist selbstverständlich in Theorie und Praxis nicht neu. Im folgenden sollen daher zunächst die Vorläufer der aktuellen CSR-Bewegung betrachtet werden. Diese stehen vor dem Hintergrund einer allgemeinen Ethik-Diskussion, unter anderem im Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik (DNWE) bzw. im European Business Ethics Network (EBEN).

Zunächst gab es in den 70er Jahren im deutschsprachigen Raum die Initiativen zur sozialen Verantwortungsübernahme, wie sie z.B. in dem berühmten Davoser Manifest zum Ausdruck kamen<sup>1</sup> sowie in den Ansätzen zur Sozialbilanzierung als Bewertungsform sozialen Engagements (Brockhoff 1979; Dierkes 1974; Fischer-Winkelmann 1980). Es folgte in den 80er Jahren die Umweltbewegung mit ihrer Fokussierung auf ökologische Verantwortungsübernahme, die sich betriebswirtschaftlich vor allem im strategischen Management (z. B. Dyllick 1989; Pfriem 1995; Steinle/Lawa/Schollenberg 1994) sowie in den Funktionsbereichen Produktion (z. B. Dyckhoff 1992; Kreikebaum 1992), Marketing (z. B. Brandt u.a. 1988; Kaas 1992; Meffert/Kirchgeorg 1992; Raffée 1979)

<sup>1</sup>) Das Davoser Manifest wird dokumentiert und kritisch analysiert in Steinmann 1973.

und Controlling (z. B. Schaltegger/Sturm 1995; Seidel/Behrens 1992) niedergeschlagen hat und seinen Ausdruck auch in der Gründung der Kommission Umweltwirtschaft im VHB gefunden hat. In der Unternehmenspraxis kam es in diesem Zusammenhang etwa zur Gründung des Bundesdeutschen Arbeitskreises für Umweltbewusstes Management (B.A.U.M.) als Ausdruck kollektiven Gestaltungswillens.

In den 90er Jahren erfolgte dann die Verbreitung der Begriffe Sustainable Management, Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility. Der Begriff Sustainable Management entwickelte sich im Kontext des Weltgipfels von Rio und findet seinen praktischen Ausdruck beispielsweise im World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Corporate Citizenship ist eine Bezeichnung, die unter anderem im World Economic Forum sowie im Rahmen des Global Compact der UN mit seinen über 1400 Unternehmen häufige Verwendung findet. Demgegenüber präferiert etwa die EU-Kommission die Bezeichnung CSR, die auch Namensgeberin des Unternehmensverbandes CSR-Europe ist. 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 The Body Shop, Bio-Läden oder Naturtextilienversender. Viele der beteiligten Firmen zählen zu den größten und wirtschaftlich erfolgreichsten Global Players; es geht um BP, Coca-Cola, Daimler-Chrysler, McDonalds, Siemens, Volkswagen und andere vergleichbare Großunternehmen.

Trotz heftiger Diskussionen über die Unterschiede dieser Konzepte gibt es in der Praxis und in weiten Teilen der Wissenschaft auch Stimmen, die sie als austauschbar betrachten.<sup>2</sup> Es bleibt abzuwarten, unter welchen Bezeichnungen das Thema in Zukunft fortgeführt werden wird. Im folgenden wird der Begriff CSR verwendet, der auf Grund seiner Offenheit am ehesten geeignet ist, die Inhalte der verschiedenen Konzepte zu vereinen. Ein umfassendes CSR-Konzept berücksichtigt dabei sowohl die im Nachhaltigkeitskonstrukt angelegten Aspekte der Mehrdimensionalität (Ökonomie, Ökologie, Soziales), der Intertemporalität (intergenerative Gerechtigkeit) und der Internationalität (intragenerative Gerechtigkeit) als auch die ordnungspolitische und zivilgesellschaftliche Mitverantwortung, die im Zentrum des Corporate Citizenship-Konzepts stehen.

2) Einen Überblick über die Begriffsabgrenzungsdiskussion gibt Schrader 2003, S. 64ff.

### 3 GRÜNDE FÜR DIE ÖFFENTLICHE DISKUSSION VON CSR

Die große und weiter wachsende Bedeutung gesellschaftlicher Verantwortung von 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.<sup>3</sup>

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 Mittel für diskretionäre, politisch gestaltbare Aufgaben bereit stellen können, da die Staatseinnahmen überwiegend für feststehende Ausgaben wie Schuldendienst, Gehälter oder Pensionen verwendet werden müssen (z. B. Logan 1998, S. 66). 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, sind sie zunehmend machtlos.

Dieser Situation steht spiegelbildlich der Bedeutungsgewinn der privaten Wirtschaft gegenüber. Unternehmen – auch KMUs – gewinnen an Machtpotenzial gegenüber dem Nationalstaat durch die Möglichkeit, ihr Kapital weltweit einzusetzen und sich dadurch dem staatlichen Einfluss zu entziehen (z. B. McIntosh u.a. 2003, S. 15ff.; Wieland 2002, S. 14f.). Darüber hinaus entsteht ein Machtzuwachs schlicht durch die Größe multinationaler Konzerne bzw. multinationaler Unternehmensallianzen, deren Umsätze längst das Brutto-Inlandsprodukt vieler Nationalstaaten überschreiten (z. B. Logan 1998, S. 66f; Marsden/Andriof 1998, S. 335). Die gesellschaftliche Bedeutung der Unternehmen resultiert dabei v. a. aus ihrem Potenzial zur Produktion von – sowohl negativen als auch positiven – externen Effekten. Da Unternehmen in hohem Maße zur Verbesserung oder Verschlechterung der sozialen und ökologischen Situation einer Gesellschaft beitragen können, richten sich auf sie gleichzeitig große Hoffnungen und Befürchtungen.

3) Vgl. zur Globalisierung als Grund für das stärkere Interesse an der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen Matten/Crane/Chapple 2003, S. 115ff.; Schrader 2003, S. 71ff.; Warhurst 2001, S. 62ff.

In der Zivilgesellschaft entwickeln sich Kritik und Anforderungen an Unternehmen auf zwei Ebenen: Auf einer institutionellen Ebene wächst die Zahl und die Bedeutung sog. Nichtregierungsorganisationen (NGOs), die zusammengenommen auch als Dritter Sektor bezeichnet werden.<sup>4</sup> 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 (z. B. Leggewie 2003). Ihre Aktivitäten erfahren Verstärkung durch die Medien und dringen so in die Ebene der privaten Konsumenten ein. Auf dieser individuellen Ebene bezeugt ein erheblicher Anteil von Konsumenten ein Interesse an dem, was Unternehmen an externen Effekten verursachen, weist ihnen Verantwortung für gesellschaftliche Missstände zu und erwartet von ihnen Abhilfe.<sup>5</sup> Diese an Unternehmen gerichteten Erwartungshaltungen gehen oft einher mit einer Kritik hinsichtlich staatlicher Leistungsfähigkeit bis hin zu einer generellen Staatsverdrossenheit (z. B. Blanke 2001).

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

## 4 DIE BEDEUTUNG VON CSR IN DER DEUTSCHSPRACHIGEN BWL

Um den 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 Jahrgänge 1999 – 2003 hinweg inhaltsanalytisch überprüft. In die Auswahl aufgenommen wurden zum einen die drei führenden deutschen Zeitschriften für Allgemeine BWL: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf), Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB) und Die Betriebswirtschaft (DBW), zum anderen die hochwertigste Zeitschrift für den gesamten Bereich der unternehmerischen Verantwortung,

4) Vgl. generell zur zunehmenden gesellschaftlichen Bedeutung von NGOs z. B. Logan 1998, S. 67f. und McIntosh u. a. 2003, S. 39ff.; speziell für Deutschland Priller/Zimmer 2001.

5) Für Deutschland repräsentative Erhebungen, die diese Aussagen untermauern, stammen z. B. von Lunau/Ulrich/Streiff 2003 oder imug 2003.

das Journal of Business Ethics.<sup>6</sup> 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 Stichwörter waren neben CSR und verwandten Ausdrücken auch Corporate Citizenship, Ethik, 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 die Zusammenfassung bzw. der gesamte Text analysiert. Das Ergebnis bestätigte die Annahme begrenzter Berücksichtigung (vgl. Abbildung 1).

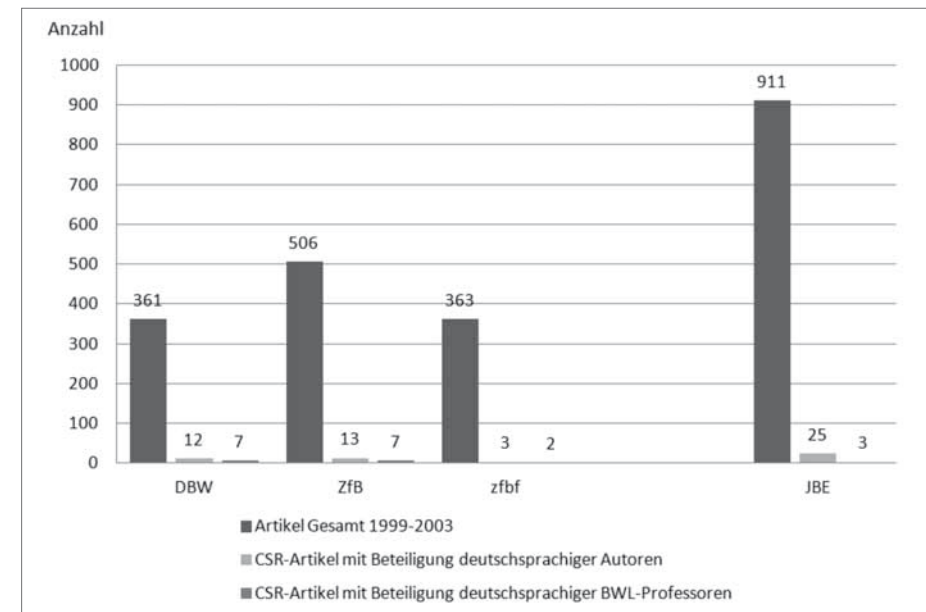


Abbildung 1: Anzahl und Anteil deutschsprachiger Beiträge zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen in ausgewählten Zeitschriften der Jahrgänge 1999 -2003

In den berücksichtigten deutschen Zeitschriften steht die unternehmerische Verantwortung nur in 0,8 % bis 3,3 % der Beiträge im Mittelpunkt. Im Journal of Business Ethics sind Beiträge deutschsprachiger Autoren mit 2,7 % vertreten. Diese wenigen Publikationen stammen selten von betriebswirtschaftlichen Hochschullehrern, sondern überwiegend aus der Feder von Doktoranden, Habilitanden oder wissenschaftlich

6) Für die Auswahl wurde das Zeitschriftenranking VHB-Jourqual herangezogen. Dort sind zfbf, ZfB und DBW als B-Journals eingestuft und belegen die Plätze 116, 141 und 173. Das JBE gilt dort ebenfalls als B-Journal und steht auf Platz 166. Keine deutsche ABWL-Zeitschrift und keine internationale Fachzeitschrift für CSR haben ein höheres Ranking erhalten; vgl. Hennig-Thurau/Walsh/Schrader 2004.

interessierten Unternehmenspraktikern. So waren nur an 3 der 25 im Journal of Business Ethics identifizierten Artikel Professoren aus dem deutschen Sprachraum beteiligt. Bei den drei deutschen Zeitschriften wird die besondere Relevanz der Nachwuchswissenschaftler für das untersuchte Forschungsfeld deutlicher, wenn man die Betrachtung auf die „echten“ Beiträge beschränkt, also Rezensionen und Ähnliches unberücksichtigt lässt. Dann zeigt sich, dass von den 13 so einzustufenden Beiträgen nur 6 unter der (Mit-)Autorenschaft von Professoren entstanden sind.

Es ist mir klar, dass angesichts der Begrenztheit dieser Untersuchung sich verschiedene Kollegen zu Recht unzureichend gewürdigt fühlen. Insofern sind derartige Äußerungen immer gefährlich. Durch das Analyseraster sind alle Beiträge gefallen, die in den Teildisziplinen der BWL geschrieben wurden, alle Monographien und Sammelwerke. 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, liefert die vorgenommene Analyse einen validen Indikator.

Für diese eher zurückhaltende Beschäftigung mit CSR lassen sich in wissenschaftstheoretischer und -soziologischer Hinsicht 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 ausgehen, dass Handlungen von Managern im Geschäftsleben durch ökonomische Sachzwänge determiniert seien, während Moral und Verantwortungsübernahme etwas Außerökonomisches seien, die primär im Privatleben ihren Platz hätten (P. Ulrich 2001, S. 102ff.).

(2) Das in der Betriebswirtschaft vorherrschende *Menschenbild ist durch Egoismus und Individualismus 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, die sich z. B. durch Marktintransparenz ergeben können, in opportunistischer Weise ausnutzen und dabei - falls erforderlich - auch mit List und Tücke handeln (z. B. Williamson 1985). 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.<sup>7</sup> Ein wichtiges Zeichen dafür ist etwa die

7) Vgl. zur kritischen Diskussion des Menschenbildes der Ökonomie im Allgemeinen und der Betriebswirtschaftslehre im Besonderen Matthiesen 1995 und Siebenhüner 2001.

Vergabe des Nobelpreises für Ökonomie an Kritiker eines beschränkten homo oeconomicus Modells wie etwa 1999 an Amarty Sen, 2001 an Joseph Stiglitz oder 2003 an Daniel Kahnemann, sowie die insgesamt steigende Wertschätzung für die sog. Behavioural Economics, die beispielsweise Aspekte des Gerechtigkeitsempfindens wirtschaftlicher Akteure in den Mittelpunkt ihrer Betrachtungen stellen.

(3) 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 Enthaltensamkeit. Diese steht vor dem Hintergrund, dass in der Nazizeit die normative BWL für eine ganz bestimmte, in diesem Fall letztlich verbrecherische Ideologie instrumentalisiert wurde. Beispielhaft seien dafür 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. Es ist plausibel, dass derartige Erfahrungen prägend auf die Zurückhaltung gegenüber normativen Aussagen wirken (Palazzo 2002, S. 202). Allerdings lässt sich in Bezug auf die Einschätzung des Forschungsthemas Verantwortung differenzierter denken. So können mit Hans Albert Werturteile im Basis-, im Objekt- und im Aussagenbereich unterschieden werden (Albert 1972a, S. 181ff.; Albert 1972b, S. 51ff.).<sup>8</sup> Die Auswahl des Objektbereichs „soziale und ökologische 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 zu sagen, 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 als wertfrei anerkannt (H. Ulrich 1982).

(4) 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 liegen selten im Bereich der Allgemeinen

8) Vgl. zur Anwendung der von Albert aufgestellten Dreiteilung auf die Betriebswirtschaftslehre Raffée 1974, S. 44ff.

Betriebswirtschaftslehre, sondern in den speziellen Betriebswirtschaftslehren und hier wiederum in spezifischen Teilbereichen. Dort ein ausgewiesener Experte zu sein, ist i. d. R. Voraussetzung für den Erfolg etwa in Berufungsverfahren. Solange im deutschsprachigen Raum kaum Lehrstühle zum Themenfeld gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen ausgeschrieben werden, ist es für jeden Betriebswirt ein Berufsrisiko, seinen Forschungsschwerpunkt auf dem Feld der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen anzusiedeln.

(5) 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 Folgenabschätzungen Naturwissenschaftler und Ingenieure beteiligen müssen. Nun ist interdisziplinäre Forschung an staatlichen Universitäten im deutschsprachigen Raum aufgrund relativ fester institutioneller Fakultäts-grenzen etwas schwerfällig, was als weitere Barriere einzuschätzen ist. 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 - vergleichsweise kleine - Center for Corporate Citizenship an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt.

(6) Im deutschsprachigen Raum besteht eine relativ *geringe Durchlässigkeit zwischen Theorie und Praxis*. Der Wechsel von Wissenschaftlern aus der Universität in die Unternehmenspraxis und zurück stellt noch immer eine 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 im oben analysierten Journal of Business Ethics 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.

Als Zwischenfazit lässt sich also feststellen, dass weite Teile der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre CSR nicht als ihr Aufgabenfeld, also als *Business Administration Case* betrachten. Das Thema läuft etablierten Forschungstraditionen zuwider und wird - aufgrund des vorherrschenden Sachzwangsdenkens und des verbreiteten egoistischen Menschenbildes - von vielen Betriebswirten nicht als Erfolgsfaktor gesehen und entspricht dann auch nicht dem Leitbild betriebswirtschaftlicher Forschung. 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 Zentrum ihrer Betrachtungen.

## 5 CSR ALS BUSINESS CASE - EIN REVIEW DER FORSCHUNGSLEISTUNGEN

Nicht nur in Praktikeräußerungen, sondern auch in Beiträgen von Wissenschaftlern zu gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme von Unternehmen wird vielfach davon ausgegangen, dass CSR einen Business Case darstellt, dass es sich also auch in ökonomischen Kategorien lohnt, freiwillig gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. Dabei handelt es sich teilweise um Überzeugungsrhetorik. Die Rede vom Business Case sozialer und ökologischer Verantwortungsübernahme von Unternehmen kann - auch unter Wissenschaftlern - Beschwörungsformel sein, um Unternehmen in diese Richtung zu bewegen, oder Rechtfertigungsstrategie gegenüber jenen, die den Unternehmen reine altruistische Wohltätigkeit ohne Bezug zu ökonomischen Erfolgsgrößen nicht abnehmen (Steiner/Klein 2002, S. 12). Daneben erfolgt die Rede von CSR als Business Case aber auch als fundierte Realitätsbeschreibung, die sich auf Ergebnisse empirischer Untersuchungen stützt. Es hat sich hierzu - vor allem im englischsprachigen Raum - eine Erfolgsfaktorenforschung für Verantwortungsstrategien entwickelt.

Die in der Diskussion genannten individuellen Vorteile für Unternehmen lassen sich unterteilen in vorökonomische und ökonomische Erfolgswirkungen. Die empirische Analyse der *vorökonomischen Wirkungen* (vgl. Abbildung 2) erfolgt zumeist durch Befragung relevanter Stakeholder und Unternehmensvertreter. Als zentrale Erfolgsgröße gilt dabei der Reputationsaufbau bzw. der Imagegewinn.<sup>9</sup> Aus dem Reputationsaufbau können zahlreiche positive Folgeeffekte entstehen, und zwar insbesondere bei Kunden in Bezug auf die Stärkung von Vertrauen und Loyalität, aber auch

9) Vgl. z. B. Fombrun 1997; Fombrun/Gardberg/Barnett 2000; King/Mackinnon 2001; Maaß/Clemens 2002, S. 81ff.; Marsden/Andriof 1998, S. 340; Westebbe/Logan 1995, S. 12.



bei Mitarbeitern in Bezug auf Motivation und Zufriedenheit, im Sinne von „It feels good to be good“. Dieses Argument kann auch für Investoren geltend gemacht werden. Weiterhin entsteht durch Reputationsaufbau und vertrauensvollen Beziehungsaufbau bei den staatlichen Institutionen und NGOs eine Art Goodwill-Puffer gegen harte öffentliche Kritik in Konfliktfällen und damit zur Absicherung der sog. „Licence to Operate“. Gute Reputation ist auch die Basis für Kooperationen mit Institutionen des dritten Sektors, mit denen Möglichkeiten des Kompetenzgewinns und der Sensibilisierung gegenüber möglichen gesellschaftlichen Konflikten einhergehen.

zentrale Wirkungskategorien	vorherrschende Erhebungsmethodik	Autoren z.B.
► Reputationsaufbau und -sicherung mit positiven Wirkungen auf		MORI/CSR Europe 2000; Mohr/ Webb/Harris 2001; Sen/Bhat-tacharya 2001; imug 2003
► Kundenakquisition und -bindung	Kunden-/ Bevölkerungsbefragung	
► Mitarbeitergewinnung, -motivation und -bindung	Mitarbeiter-/ Bevölkerungsbefragung	Turban/Greening 1996; Riordan/ Gatewood/Barnes 1997; Malgnan/ Ferrell/Hult 1999
► Finanzmittelbeschaffung	Investorenbefragung	Hennig-Thurau/Hansen/ Bornemann 2001; Weiser/Zadek 2000
► Licence to operate (and to co-operate)	Befragung von Experten und Stakeholdern	Davenport 2000
► Risikoabbau	indirekt über Reputation oder ökon. Wirkungen	Boutin-Dufresne/Savaria 2004
kategorieübergreifend	Unternehmens-/ Managerbefragung	Hamschmidt/Dyllick 2001; Maaß/ Clemens 2002; Schulz u.a. 2002; von Flotow/Hässler 2003

Abbildung 2: Mögliche vorökonomische Erfolgswirkungen von CSR

Damit ist die Risikovermeidung angesprochen, die neben dem Reputationsaufbau als zweite zentrale vorökonomische Zielgröße von CSR-Strategien gilt. Die Wirkung der gesellschaftlichen Verantwortung ist dabei spiegelbildlich zu den zuvor genannten Reputationswirkungen zu sehen. Es geht darum, negative Reaktionen der Stakeholder wie z. B. Kundenboykotte, Schadensersatzprozesse oder kritische NGO-Kampagnen zu vermeiden. Derartige Risiken, wie sie heutzutage aufgrund eines komplexeren und z. T. kritischeren gesellschaftlichen Umfelds vermehrt entstehen können und von den Medien verstärkt werden, sind nach vorherrschender Meinung für verantwortliche Unternehmen geringer.

Die meisten empirischen Studien zu den monetär bezifferbaren ökonomischen *Erfolgswirkungen* von CSR beruhen auf Datenvergleichen, ergänzt durch Befragungen von Managern und Experten (vgl. Abbildung 3).

zentrale Wirkungskategorien	vorherrschende Erhebungsmethodik	Autoren z.B.
► Aktienkurs- und Renditesteigerung bzw. -stabilisierung	Datenvergleich CSR- und Kapitalmarktperformance	Dowell/Hart/Yeung 2000; King/ Lennox 2001; Konar/Cohen 2001; Ziegler/Rennings/Schröder 2002; Aigner/Hopkins/ Johansson 2003
► Umsatzsteigerung und/oder -stabilisierung	Unternehmensbefragung und/oder Datenvergleich	Schaltegger/Synnestvedt 2002; Freimann/Walther 2002
► Kostensenkung	Unternehmensbefragung und/oder Datenvergleich	Schaltegger/Synnestvedt 2002
► Verbesserung des ROI	Datenvergleich CSR-Performance und ROI-Entwicklung	Hart/Ahuja 1996; Russo/Fouts 1997
kategorieübergreifend	Unternehmens-/ Managerbefragung	Hamschmidt/Dyllick 2001; Maaß/Clemens 2002; Schulz u.a. 2002; von Flotow/Hässler 2003

Abbildung 3: Mögliche ökonomische Erfolgswirkungen von CSR

Bei den Datenvergleichen wird die CSR-Performance in Beziehung gesetzt zu ökonomischen Erfolgsgrößen wie vor allem Aktienkurs, Umsatz, Kosten oder ROI. Die meisten Untersuchungen gibt es dabei zur Aktienperformance bzw. zum Shareholder Value. Während wenige Autoren einen negativen Zusammenhang ermitteln, können die Mehrheit der Autoren zeigen, dass eine gute CSR-Performance entweder neutralen oder positiven Einfluss auf die Höhe des Aktienkurses hat. Zudem zeigen Untersuchungen zum Marktrisiko von Aktientiteln, dass Unternehmen mit nachhaltigem Management geringeren Kursschwankungen ausgesetzt sind. Vergleichbare positive Effekte wurden auch im Hinblick auf Umsatz und ROI festgestellt, auch wenn die Ergebnisse hier noch stärker kontextabhängig sind.

Zwiespältig ist die Beurteilung von Kosteneffekten. Eine wesentliche Barriere für die freiwillige Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung liegt in der Sorge zusätzlicher Kosten und einer damit verbundenen Schwächung der Wettbewerbsfähigkeit, zumal eine einmal signalisierte Bereitschaft zum gesellschaftlichen Engagement weitere Begehrlichkeiten wecken kann und damit das Anforderungsniveau erhöht wird (Windsor 2001, S. 40; Wieland 2002, S. 18; Habisch 2003, S. 155). Dem stehen aber kostensenkende Effekte gegenüber, die im Umweltbereich mit Ressourceneinsparungen zusammenhängen, ansonsten aber auch mit den oben genannten vorökonomischen Wirkungen verbunden sind. Dazu gehören insbesondere Kommunikationsvorteile, wenn von dritter Seite kostenlos und mit besonderer Glaubwürdigkeit über das Engagement des Unternehmens berichtet wird (Fombrun/Gardberg/Barnett 2000, S. 93ff.). „Tue Gutes und lass andere darüber reden“ ist in diesem Zusammenhang eine effiziente und effektive Kommunikationsstrategie. Auch im Personalbereich lassen sich Mittel einsparen, wenn durch gesteigerte Mitarbeiterzufriedenheit die Fluktuationsraten sinken.

Im Hinblick auf die Messbarkeit des CSR-Erfolgs ergeben sich allerdings Probleme. Die Ermittlung ökonomischer und vor allem vorökonomischer Wirkungen mit Hilfe von Befragungen führt häufig zu einem verzerrten Bild der Realität. Ermittelt werden im Normalfall Wahrnehmungen, Erwartungen und Verhaltensintentionen, nicht aber tatsächliches Verhalten oder Erfolgswirkungen. Erfolgsfaktorenforschung mittels Analyse ökonomischer Daten besitzt ebenfalls eine systematische Schwäche. So lässt sich zwar der Zusammenhang zwischen Verantwortungsübernahme und ökonomischen Erfolgsgrößen belegen, nicht aber die Richtung der dahinter stehenden Kausalität (z. B. King/Lennox 2001). Isoliert betrachtet bleibt fraglich, ob tatsächlich freiwillige Verantwortungsübernahme ein entscheidender Erfolgsfaktor für Unternehmen ist oder ob es nicht vielmehr die ökonomisch erfolgreichen Unternehmungen sind, die sich freiwillige Verantwortungsübernahme leisten können.<sup>10</sup> Vor einem uneingeschränkten Harmoniegläubigen ist jedenfalls zu warnen.

## 6 PERSPEKTIVEN DER CSR-FORSCHUNG IN DER BWL

### 6.1 PERSPEKTIVEN DER BUSINESS CASE FORSCHUNG

Zukünftig relevant ist weniger die Frage, ob CSR ein Business Case sein kann, sondern vielmehr unter welchen Voraussetzungen bzw. in welchem Kontext CSR ein Erfolgsfaktor ist. Dabei sind die vorhandenen Ansätze zur Analyse des Verhaltens von wichtigen Stakeholdern auszubauen. Letztlich sind es die verschiedenen Anspruchsgruppen - von den Kunden über Shareholder und Mitarbeiter bis hin zu NGOs und dem Staat - die das mehr oder weniger engagierte Verhalten einer Unternehmung wahrnehmen und positiv oder negativ sanktionieren müssen, damit es zu einem Business Case wird.

Zu unterscheiden ist dabei zwischen Forschung, die sich auf Optimierung unternehmerischen Handelns unter gegebenen Rahmenbedingungen konzentriert, und solcher, die sinnvolle Veränderungen der Rahmenbedingung selbst betrachtet. Auch das

<sup>10)</sup> Dass beide Interpretationen plausibel sind, bestätigt eine Untersuchung von Flotow und Häßler (2003, S. 26ff.), nach der jeweils ca. 80 % der börsennotierten deutschen Unternehmen sowohl der Aussage „Das Streben nach einer besseren Sozial- bzw. Umweltperformance führt zu einer Verbesserung der ökonomischen Performance“ als auch dem Statement „Unternehmen mit hohem Gewinn sind eher bereit, Investitionen in umweltschützende und soziale Maßnahmen zu tätigen als solche, die finanziell weniger erfolgreich sind“ zustimmen.

zweite Themenfeld gehört zum Objektbereich der BWL, denn einerseits sind Unternehmen von einer Veränderung der Rahmenbedingungen betroffen, zum anderen können sie selbst - durch die Übernahme ordnungspolitischer Mitverantwortung - daran mitwirken. Beispielhaft seien die sich daraus ergebenden Themenstellungen am Problem der mangelnden CSR-Transparenz verdeutlicht.

Wenn sich z. B. viele Unternehmen nicht intensiv mit den Arbeitsbedingungen bei Zulieferunternehmen auseinandersetzen, so auch deshalb, weil sie davon ausgehen, dass ihnen die Konsumenten die bei einer besseren Kontrolle anfallenden Kosten nicht über höhere Produktpreise entlohnen würden. Diese Situation liegt unter anderem daran, dass CSR für Konsumenten eine versteckte Qualität des unternehmerischen Wirtschaftens darstellt, die sie in der Regel nicht beurteilen können.<sup>11</sup> Unternehmensindividuelle Lösungen für dieses Transparenzproblem liegen in der Entwicklung von Reporting- und Labeling-Aktivitäten. Zwar gibt es schon umfangreiches und zunehmendes Engagement in diesem Bereich, allerdings ist das Problem einer zielgruppengerechten und ökonomisch tragfähigen Ansprache von Konsumenten noch immer nicht gelöst (Schrader/Schoenheit/Hansen 2003).

Bei allem noch auszuschöpfenden Verbesserungspotenzial wird hinreichende CSR-Transparenz durch unternehmensindividuelle Lösungen allein nicht zu erreichen sein. So werden Unternehmen kaum Interesse haben, das Informationsdefizit der Konsumenten im Hinblick auf mangelnde unternehmerische Verantwortungsübernahme zu beseitigen. Bisher konzentrieren sich entsprechende Informationen deshalb auf unsystematische Medienberichterstattung, oft angestoßen durch selektiv und einseitig vorgehende NGOs. Damit der Marktmechanismus CSR-Kriterien durchgängig besser berücksichtigen kann, ist eine Stärkung zivilgesellschaftlicher Institutionen notwendig, die entsprechenden Einfluss ausüben und zu einer gesellschaftlichen Verantwortungskultur auch bei Konsumenten beitragen. In diesem Sinne hat die Stiftung Warentest damit begonnen, ihre Produkttests durch sozial-ökologische Unternehmens-tests zu ergänzen.<sup>12</sup> Wie diese Information den verschiedenen Kundensegmenten wirksam vermittelt werden kann, ist jedoch nach wie vor eine offene Forschungsfrage.

Die Betriebswirtschaftslehre kann also zukünftig viel dazu beitragen, den Business Case CSR - insbesondere auch unter Berücksichtigung der langfristigen und der überbetrieblichen Perspektive - besser herauszuarbeiten und Unternehmen entsprechende Handlungsempfehlungen zur Verfügung zu stellen. Diskussionswürdig ist allerdings die Frage, ob eine Beschränkung auf den Business Case mit dem Konzept

<sup>11)</sup> Die Informationsökonomie spricht hier von Vertrauensqualität (credence quality). Vgl. z. B. Kaas 1992, S. 479.

<sup>12)</sup> Vgl. allgemein zum Konzept des sozial-ökologischen Unternehmenstests Hansen/Lübke/Schoenheit 1993 und imug 1997.



gesellschaftlicher Verantwortung überhaupt vereinbar ist. Im Klartext fordert die Business Case-Orientierung ja, dass die Bereitschaft, soziale und ökologische Konsequenzen des eigenen Handelns zu tragen, von Belohnungen abhängig gemacht wird. Die Definition von Verantwortung hängt aber von moralischen bzw. sozialen und ökologischen Prinzipien ab. Wer den Business Case verabsolutiert, der müsste im Konfliktfall zugunsten ökonomischer Erfolge auf soziale und ökologische Verantwortung verzichten. Allerdings gibt es gute Gründe, bei der Beschäftigung mit CSR über den Business Case hinaus zu gehen.

## 6.2 PERSPEKTIVEN DER CSR-FORSCHUNG ÜBER DEN BUSINESS CASE HINAUS

Während die Motivation zur Beschäftigung mit CSR als Business Case von vielen Betriebswirten leicht nachvollzogen wird, ist CSR-Forschung über den Business Case hinaus deutlich erklärungsbedürftiger. Eine entsprechende Begründung dient nicht nur der wissenschaftstheoretischen Legitimation, sondern liefert zugleich auch inhaltliche Anhaltspunkte für ein entsprechendes Forschungsprogramm.

Ein erster Grund für die Beschäftigung mit CSR jenseits des Business Case ist, dass es sich hierbei um einen Bereich handelt, der 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 Hoffnung eines wie auch immer gearteten ökonomischen Erfolgs reduzieren lässt. Vielmehr gehen viele der unternehmerischen Entscheidungsträger explizit davon aus, 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 Business Case positive Wirkungen für die Gesellschaft erzeugt (vgl. Abbildung 4) und die wissenschaftliche Auseinandersetzung damit eine lohnende Aufgabe im Sinne einer Erweiterung der *Academic Social Responsibility* (ACR) darstellt.

Diese mögliche positive gesellschaftliche Wirkung besteht zunächst in überbetrieblichen ökonomischen Wirkungen von CSR. So kann sich zukünftig CSR jenseits des Business Case zu einer Voraussetzung dafür entwickeln, dass privatwirtschaftliche Unternehmen überhaupt erfolgreich arbeiten können. Wenn eine hinreichend große Zahl von Unternehmen sich gesellschaftlich verantwortlich zeigt, kann dies ein wirtschaftsfreundlicheres Klima in der Bevölkerung nach sich ziehen, bzw. - in den

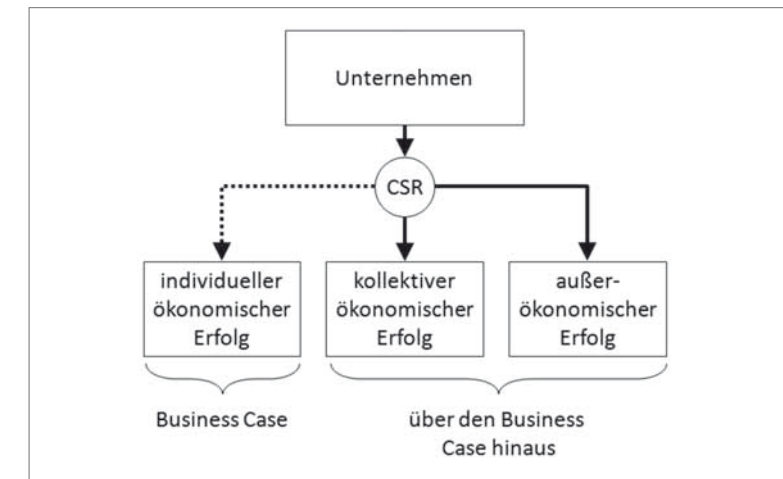


Abbildung 4: Wirkungen von CSR über den Business Case hinaus

Worten von BDI-Präsident Rogowski (2001, S. 14) - „dazu beitragen, dass die Einstellung der Bürger zur Wirtschaft und zu den Unternehmen unverkrampfter und bejahender wird“. Wenn die Bevölkerung hingegen das Gefühl bekommen sollte, dass Unternehmen mit ihrer im Zuge der Globalisierung immens gewachsenen Macht nicht verantwortungsvoll umgehen, dann wird der Ruf nach einer - wie auch immer zu realisierenden - Begrenzung dieser Macht lauter werden. Auf überbetrieblicher Ebene geht es also darum, die „Licence to Operate“ für das marktorientierte Wirtschaftssystem (bzw. die Unternehmen eines Landes oder einer Branche) zu sichern, indem ein Kapitalismus mit menschlichem Antlitz realisiert wird (Schrader 1998, S. 96). Generell besteht bei dem Vorteil „wirtschaftsfreundliches Klima in Gesellschaft und Politik“ aber das Problem, dass es sich um eine Art Kollektivgut handelt. Bei diesem herrscht unter Marktbedingungen ein systematisches Angebotsdefizit, da von seiner Nutzung keine Unternehmen ausgeschlossen werden können - auch die nicht, die keine gesellschaftliche Verantwortung übernehmen. Zwar stellt die „Verbesserung des Unternehmerbildes“ für mehr als die Hälfte der vom Institut für Mittelstandsforschung befragten deutschen Unternehmen ein wichtiges oder sehr wichtiges Ziel ihres gesellschaftlichen Engagements dar (Maaß/Clemens 2002, S. 81). Dennoch ist dieser überbetriebliche Effekt in der Regel nur ein positiver Nebeneffekt, der sich einstellt, wenn sich eine hinreichend große Zahl von Entscheidungsträgern auch individuell einen Nutzen von CSR verspricht. Dieser Nutzen kann sich allerdings schon dadurch ergeben, dass Eigentümer oder Top-Manager ihrem Idealbild eines verantwortungsbewussten Unternehmers entsprechend entscheiden - auch wenn damit kein einzelbetrieblicher Business Case verbunden ist. Wie entsprechende Einstellungen und Werteorientierungen bei Managern ausgeprägt sind und wie sie sich in einem überbetrieblichen Interesse fördern lassen, könnte hier verstärkt zum Inhalt betriebswirtschaftlicher Forschung gemacht werden.

Darüber hinaus könnten auch die möglichen sozialen und ökologischen Wirkungen von CSR das Basiswerturteil rechtfertigen, betriebswirtschaftliche Forschung auf den Bereich jenseits des Business Case auszudehnen. 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 zwischen den Dimensionen des gesellschaftsorientierten Engagements Kompensationsmöglichkeiten bestehen, also etwa zwischen der sozialen und der ökologischen Zielerreichung in inhaltlicher Hinsicht und dem Engagement im Kerngeschäft, in der Zivilgesellschaft oder auf überbetrieblich-politischer Ebene in institutioneller Hinsicht. 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.

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 (z. B. Backhaus-Maul 2003, S. 137; Hansen 1988, S. 719; P. Ulrich 2002, S. 288f.). Kunden und Mitarbeiter scheinen ein feines Gespür dafür zu besitzen, ob gemeinnütziges Engagement wirklich ernstgenommen oder nur als eher lästiges Mittel zur Erreichung der Gewinnziele angesehen wird. Ist Letzteres der Fall, kann sich ein entsprechendes Engagement sogar negativ auf Unternehmensreputation und Mitarbeitermotivation auswirken. Deshalb lässt sich abschließend feststellen: *Wer von CSR nur etwas als Business Case versteht, versteht auch davon nichts.*<sup>13</sup>

## LITERATURVERZEICHNIS

AIGNER, DENNIS J./HOPKINS, JEFF/JOHANSSON, ROBERT, Beyond Compliance: Sustainable Business Practices and the Bottom Line. In: American Journal of Agricultural Economics, Vol. 85, 2003, S. 1126 – 1139

ALBERT, HANS, Wertfreiheit als methodisches Prinzip. Zur Frage der Notwendigkeit einer normativen Sozialwissenschaft. In: Topitsch, Ernst (Hrsg.), Logik der Sozialwissenschaften, 8. Aufl., Köln 1972a, S. 181 – 210

13) In Anlehnung an den Ausspruch des Komponisten Hanns Eisler „Wer nur etwas von Musik versteht, versteht auch davon nichts“.

ALBERT, HANS, 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 1972b, S. 41-73

BACKHAUS-MAUL, HOLGER, Engagementförderung durch Unternehmen in den USA: Über die produktive Balance zwischen Erwerbsarbeit, Familienleben und bürgerschaftlichem Engagement. In: Enquête-Kommission „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestages (Hrsg.), Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen, Opladen 2003, S. 85 – 147

BLANKE, BERNHARD, 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

BOUTIN-DUFRESNE, FRANCOIS/SAVARIA, PATRICK, Corporate Social Responsibility and Financial Risk, in: The Journal of Investing, Vol. 13, 2004, S. 57 – 66

BRANDT, ARNO/HANSEN, URSULA/SCHOENHEIT, INGO/WERNER, KLAUS (Hrsg.), Ökologisches Marketing, Frankfurt a. M. 1988

BROCKHOFF, KLAUS, 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

DAVENPORT, KIM, Corporate Citizenship: A stakeholder approach for defining corporate social performance and identifying measures for assessing it, in: Business and Society, Vol. 39, 2000, S. 210 – 219

DIERKES, MEINOLF, Die Sozialbilanz: Ein gesellschaftsbezogenes Informations- und Rechnungssystem, Frankfurt a. M. u.a. 1974

DOWELL, GLEN/HART, STUART/YEUNG, BERNARD, Do Corporate Global Environmental Standards Create or Destroy Value?, in: Management Science, Vol. 46, 2000, S. 1059 – 1074

DYCKHOFF, HARALD, Betriebliche Produktion: Theoretische Grundlagen einer umweltorientierten Produktionswirtschaft, Berlin u. a. 1992

DYLLICK, THOMAS, Management der Umweltbeziehungen. Öffentliche Auseinandersetzung als Herausforderung, Wiesbaden 1989

EU-KOMMISSION, Grünbuch Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen, KOM(2001) 366 endgültig, 18.7.2001, Brüssel 2001

FISCHER-WINKELMANN, WOLF F., Gesellschaftsorientierte Unternehmensrechnung, München 1980

FOMBRUN, CHARLES J., 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., Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk, in: *Business and Society Review*, Vol. 105, 2000, S. 85 – 106
- FREIMANN, JÜRGEN/MICHAEL WALTHER, The Impacts of Corporate Environmental Management Systems – A Comparison between EMAS and ISO 14001, in: *Greener Management International*, Issue 36, Winter 2002, S. 91 – 103
- HABISCH, ANDRÉ, Corporate Citizenship: Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland, Berlin u.a. 2003
- HAMSMIDT, JOST/DYLLICK, THOMAS, ISO 14001: Profitable – Yes! But is it Eco-effective?, in *Greener Management International*, Vol. 34, 2001, S. 34 – 54
- HANSEN, URSULA, Marketing und soziale Verantwortung, in: *Die Betriebswirtschaft*, 48. Jg., 1988, S. 711 – 721
- HANSEN, URSULA/LÜBKE, VOLKMAR/SCHOENHEIT, INGO, Der Unternehmenstest als Informationssystem für ein sozial-ökologisch verantwortliches Wirtschaften, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 63. Jg., 1993, S. 587 – 611
- HART, STUART/AHUJA, GAUTAM, 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, 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, VHB-Jourqual: Ein Ranking von betriebswirtschaftlich-relevanten Zeitschriften auf der Grundlage von Expertenurteilen, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 56. Jg., 2004, S. 520 - 545
- IMUG (Hrsg.), Aktuelle Ergebnisse einer imug Mehrthemenumfrage zu „Verbraucher und Corporate Social Responsibility“, in: *imug news Sonderausgabe*, Juli 2003, S. 1 – 3
- IMUG (Hrsg.), Unternehmenstest: Neue Herausforderungen für das Management der sozialen und ökologischen Verantwortung, München 1997
- KAAS, KLAUS-PETER, Marketing für umweltfreundliche Produkte: Ein Ausweg aus den Dilemmata der Umweltpolitik?, in: *Die Betriebswirtschaft*, 52. Jg., 1992, S. 473 – 487
- KING, ANDREW/LENNOX, MICHAEL, Does it Really Pay to be Green?, in: *Journal of Industrial Ecology*, Vol. 5, 2001, S. 105 – 116
- KING, DEBRA/MACKINNON, ALISON, 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., Does the Market Value Environmental Performance?, in: *Review of Economics and Statistics*, Vol. 83, 2001, S. 281 – 289
- KREIKEBAUM, HARTMUT, Umweltgerechte Produktion: Integrierter Umweltschutz als Aufgabe der Unternehmensführung im Industriebetrieb, Wiesbaden 1992
- KÜPPER, HANS-ULRICH/PICOT, ARNOLD, Ethische Aspekte wirtschaftlichen Handelns im Rahmen von Unternehmungen. In: Korff, Wilhelm u.a. (Hrsg.), *Handbuch der Wirtschaftsethik*, Band 3: Ethik wirtschaftlichen Handelns, Gütersloh 1999 S. 132 – 148
- LEGGEWIE, CLAUS, Die Globalisierung und ihre Gegener, München 2003
- LOGAN, DAVID, Corporate Citizenship in a Global Age, in: *RSA Journal*, Vol. 146, 1998, S. 64 – 71
- LUNAU, YORK/ULRICH, PETER/STREIFF, STEFAN, Soziale Unternehmensverantwortung aus Bürgersicht: Eine Anregung zur Diskussion, Im Auftrag der Philip Morris GmbH, München, St. Gallen 2003
- MAAß, FRANK/CLEMENS, REINHARD, Corporate Citizenship: Das Unternehmen als „guter Bürger“, Wiesbaden 2002
- MAIGNAN, ISABELLE/FERRELL, O.C./HULT, G. TOMAS M., Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, 1999, S. 455 – 469
- MARSDEN, CHRIS/ANDRIOF, JÖRG, Towards an Understanding of Corporate Citizenship and How to Influence It, in: *Citizenship Studies*, Vol. 2, 1998, S. 329 – 352
- MATTEN, DIRK/CRANE, ANDY, Corporate Citizenship: Towards an Extended Theoretical Conceptualization, in: *Academy of Management Review*, Vol. 29, 2004 (im Druck)
- MATTEN, DIRK/CRANE, ANDY/CHAPPLE, WENDY, Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 45, 2003, S. 109 - 120
- MATTHIESEN, KAI H., Kritik des Menschenbildes in der Betriebswirtschaftslehre: Auf dem Weg zu einer sozialökonomischen Betriebswirtschaftslehre, Bern u. a. 1995
- MCINTOSH, MALCOLM/THOMAS, RUTH/LEIPZIGER, DEBORA/COLEMAN, GILL, Living Corporate Citizenship: Strategic routes to socially responsible business, London 2003
- MEFFERT, HERIBERT/KIRCHGEORG, MANFRED, Marktorientiertes Umweltmanagement: Grundlagen und Fallstudien, Stuttgart 1992
- MOHR, LOIS A./WEBB, DEBORA J./HARRIS, KATHRINE E., 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
- MORI/CSR EUROPE, The First Ever European Survey of Consumers' Attitudes towards Corporate Social Responsibility, Brussels 2000
- PALAZZO, BETTINA, U.S.-American and German Business Ethics: An Intercultural Comparison, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 41, 2002, S. 195 – 216
- PFRIEM, REINHARD, Unternehmenspolitik in sozialökonomischen Perspektiven, Marburg 1995

- PRILLER, ECKHARD/ZIMMER, ANNETTE, Der Dritte Sektor: Wachstum und Wandel: Aktuelle deutsche Trends, The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, Phase II, Gütersloh 2001
- RAFFÉE, HANS, Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Göttingen 1974
- RAFFÉE, HANS, Marketing und Umwelt, Stuttgart 1979
- RIORDAN, CHRISTINE M./GATEWOOD, ROBERT D./BARNES, BILL, Corporate Image: Employee Reactions and Implications for Managing Corporate Social Performance, in: Journal of Business Ethics, Vol. 16, 1997, S. 401 – 412
- ROGOWSKI, MICHAEL, 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), München 3. April 2001
- RUSSO, MICHAEL/FOOTS, PAUL, A., 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, Öko-Effizienz durch Öko-Controlling. Zur praktischen Umsetzung von EMAS und ISO 14.001, Stuttgart 1995
- SCHALTEGGER, STEFAN/SYNNESTVEDT, TERJE, 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
- SCHRADER, ULF, Corporate Citizenship: Die Unternehmung als guter Bürger?, Berlin 2003
- SCHRADER, ULF/SCHOENHEIT, INGO/HANSEN, URSULA, Der Bock als guter Gärtner? Informations-offenheit von Unternehmen als Beitrag zum Verbraucherschutz, in: Ökologisches Wirtschaften, 2003, H. 3–4, S. 15 – 17
- SCHULZ, WERNER/GUTTERER, BERND/GEßNER, CHRISTIAN/SPRENGER, ROLF-U./RAVE, TILMAN, Nachhaltiges Wirtschaften in Deutschland: Erfahrungen, Trends und Potentiale, gemeinsame Studie von DKNW und ifo, Witten u. a. 2002
- SEIDEL, EBERHARDT/BEHRENS, SVEN, Umwelt Controlling als Instrument moderner betrieblicher Abfallwirtschaft, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 44. Jg., 1992, S. 136 – 152
- SEN, SANKAR/BHATTACHARYA, C.B., 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, Homo sustinens – Auf dem Weg zu einem Menschbild der Nachhaltigkeit, Marburg 2001
- STEINERT, ANDREAS/KLEIN, AXEL, Corporate Social Responsibility (CSR): Eine neue Herausforderung an die Unternehmenskommunikation. In: Bentele, Günter/Piwinger, Manfred/Schönborn, Gregor (Hrsg.), Kommunikationsmanagement: Strategien, Wissen, Lösungen, Loseblattsammlung, Neuwied 2002
- STEINLE, CLAUS/LAWA, DIETER/SCHOLLENBERG, ANETTE, Ökologieorientierte Unternehmensführung: Ansätze, Integrationskonzept und Entwicklungsperspektiven, in: Zeitschrift für Umweltpolitik & Umweltrecht, 5. Jg., 1994, S. 409 – 444
- STEINMANN, HORST, 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., Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees, in: Academy of Management Journal, Vol. 40, 1996, S. 658 – 672
- ULRICH, HANS, Anwendungsorientierte Wissenschaft, in: Die Unternehmung, 36. Jg., 1982, S. 1 – 10
- ULRICH, PETER, Integrative Wirtschaftsethik: Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, 3. Aufl., Bern u. a. 2001
- ULRICH, PETER, 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
- VON FLOTOW, PASCHEN/HÄßLER, ROLF/KACHEL, PETRA, Nachhaltigkeit und Shareholder Value aus Sicht börsennotierter Unternehmen, in: Studien des Deutschen Aktieninstituts, Frankfurt a.M. 2003, H. 22
- WARHURST, ALYSON, Corporate Citizenship and Corporate Social Investment: Drivers of Tri-Sector Partnerships, in: Journal of Corporate Citizenship, Vol. 1, 2001, S. 57 – 73
- WEISER, JOHN/ZADEK, SIMON, Conversations with Disbelievers: Persuading Companies to Address Social Challenges, Branford 2000
- WESTEBBE, ACHIM/LOGAN, DAVID, Corporate Citizenship: Unternehmen im gesellschaftlichen Dialog, Wiesbaden 1995
- WIELAND, JOSEF, 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., The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets and Relational Contracting, New York, London 1985
- WINDSOR, DUANE, Corporate Citizenship: Evolution and Interpretation. In: Andriof, Jörg/McIntosh, Malcolm (Hrsg.), Perspectives on Corporate Citizenship, Sheffield 2001, S. 39 – 52

WORLD ECONOMIC FORUM, Global Corporate Citizenship: The Leadership Challenge for CEOs and Boards, Cologne, Geneva 2002

ZIEGLER, ANDREAS/RENNINGS, KLAUS/SCHRÖDER, MICHAEL, Der Einfluss ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit auf den Shareholder Value europäischer Aktiengesellschaften, in: ZEW Discussion Paper No. 02-32, Mannheim 2002