

ANDREAS SCHNEIDER · RENÉ SCHMIDPETER
Herausgeber

Corporate Social Responsibility

Verantwortungsvolle Unternehmensführung
in Theorie und Praxis

 Springer Gabler

Corporate Social Responsibility

Andreas Schneider • René Schmidpeter
Herausgeber

Corporate Social Responsibility

Verantwortungsvolle Unternehmens-
führung in Theorie und Praxis



Springer Gabler

Herausgeber

Mag. Andreas Schneider
Stabsabteilung Wirtschaftspolitik
der Wirtschaftskammer Österreich
Wiedner Hauptstraße 63
1045 Wien
Österreich
andreas.schneider@wko.at

Dr. René Schmidpeter
Ingolstadt/Bayern
Deutschland
rene.schmidpeter@gmx.de

Springer Gabler

ISBN 978-3-642-25398-0

e-ISBN 978-3-642-25399-7

DOI 10.1007/978-3-642-25399-7

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

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2012

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

Für unsere Familien,
wohl wissend, dass Zeit das Wichtigste ist,
was wir ihnen geben können!

Vorwort: CSR eine neue Sichtweise auf Unternehmen?!

Kritiker des gegenwärtigen Wirtschaftssystems gibt es viele. Ebenso findet man immer noch Entscheidungsträger, die auch nach den Erfahrungen der jüngsten Finanz- und Wirtschaftskrisen so weitermachen wollen wie bisher. Eine Frage wird somit immer brennender: Brauchen wir ein neues Paradigma des Wirtschaftens oder müssen wir uns nur wieder auf die bereits jahrzehntelang praktizierten ökonomischen Rezepte verlassen? Zwischen dem Lager der Fundamentalkritiker und den reaktiven Nostalgikern öffnet sich ein stetig wachsendes Vakuum. Ein Raum, der Platz schafft für neues Denken, welches die Stärke der ökonomischen Perspektive mit den bereits praktizierten Managementansätzen des nachhaltigen Wirtschaftens verbindet. Ein Raum, in dem Wirtschaft und Gesellschaft keinen Gegensatz darstellen. Ein Raum, in dem Unternehmen eingebettet sind in ihr gesellschaftliches Umfeld und nur so erfolgreich agieren können. Immer mehr Gestalter aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft erkennen die Zeichen und Chancen der Zeit. Sie haben die Fehler der Vergangenheit identifiziert und arbeiten nun aktiv daran, die ursprüngliche Funktion des Unternehmers wieder zu beleben. Das klassische Gegensatzdenken hat sich selbst überlebt, es geht nicht um die Frage: Mehr Wettbewerb oder mehr Kooperation? Eine funktionierende Gesellschaft braucht beides. Vor allem aber braucht sie Vertrauen zwischen den Marktteilnehmern und eine unternehmerische Wertschöpfung, die sowohl den Unternehmern als auch der Gesellschaft zugutekommt.

Rückblickend gesehen hat die „Erfindung“ des Unternehmens immer sowohl eine individuelle Komponente „Gewinn“ (business case) als auch eine gesellschaftliche Funktion „Mehrwert für die Gesellschaft“ (social case). Denn nur wenn Unternehmen auch Mehrwert für ihre Stakeholder schaffen, sind sie langfristig erfolgreich und somit für die Shareholder ein gutes Investment. Ein Blick in die Geschichte bestätigt, dass Unternehmen in Zeiten des Wandels immer ein großes Interesse an einem stabilen und funktionierenden gesellschaftlichen Umfeld hatten. Unternehmerische Investitionen in die Region und in nachhaltige Produkte und Dienstleistungen sind daher nicht nur ethischen, sondern immer auch unternehmerischen Interessen geschuldet. Denn: Was für die Gesellschaft gut ist, ist auch für das Unternehmen gut. Soll das Verhältnis zwischen Unternehmen und Gesellschaft als partnerschaftlich verstanden werden, muss der Slogan: „Geht’s der Wirtschaft gut, geht’s uns allen gut“ auch vice versa „Geht’s uns allen gut, geht’s der Wirtschaft gut“ und somit in einem Regelkreis gedacht werden. Geschieht dies nicht, fällt die Bedeutung eines intakten gesellschaftlichen Umfelds für die Unternehmen regelmäßig unter den Tisch.

Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU) wissen am besten, dass es sich nur in einem intakten gesellschaftlichen Umfeld erfolgreich wirtschaften lässt. Die vielen kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz zeigen eindrücklich, wie durch gemeinsame Wertschöpfung sowohl für die Region als auch für das Unternehmen nachhaltiges Unternehmertum funktionieren kann. Im Gegensatz dazu zeigen die jüngsten Beispiele, dass Unternehmen, die ihre Kosten externalisieren und somit auf Kosten der Gesellschaft Gewinne erzielen (wie z. B. ENRON, Lehman Brothers, TEPCO, Gammelfleischproduzenten etc.), von der Gesellschaft abgestraft werden und so schnell für die Eigentümer zum Verlustgeschäft mutieren können. Insbesondere in Zeiten des Internets und aufgeklärter Konsumenten birgt die Externalisierung von Kosten ein stetig wachsendes Risiko für Unternehmen.¹ Zugleich werden durch derartige reaktive Unternehmensstrategien dringend notwendige Innovationen verabsäumt. Für solche Unternehmen besteht daher die reale Gefahr, im Wettbewerb mit innovativen und aktiv handelnden Unternehmen den Kürzeren zu ziehen.

Innovation und Veränderung sind die Zeichen der Zeit. Die Chance liegt darin, den gesellschaftlichen Mehrwert der eigenen Produkte und Dienstleistungen zu steigern und so den Wert des Unternehmens nachhaltig zu erhöhen. Das ist die „Corporate-Social-Responsibility-Antwort“ auf die Frage nach unternehmerischer Exzellenz.² Ziel dieses Buches ist es, die Zeit der Orientierungslosigkeit in Politik und Wirtschaft als historisches „window of opportunity“ zu nutzen und in unserer bewegten Zeit unter Einbezug einer breiten Expertise an den Managementmodellen der Zukunft zu bauen. Der Blick ist auf ein Geschäftsmodell gerichtet, welches sowohl für das Unternehmen als auch für sein Umfeld Nutzen stiftet („shared value“), wie es auch im Geiste der Gründer der sozialen Marktwirtschaft angedacht war.

Marktwirtschaft, Privatwirtschaft und Unternehmen sind meist die effizienteste Form, um Nutzen für andere und den Unternehmer selbst zu stiften. Dies ist die große Entdeckung von Adam Smith³ und dies allein ist die Rechtfertigung dafür, dass wir einen Großteil unserer Produktion und Distribution in die Hände von Unternehmern legen. Verantwortungsvolles Unternehmertum schafft Vertrauen in unser Wirtschaftssystem, welches am Ende des Tages hohe Kooperationsgewinne für alle verspricht. Ziel unseres Wirtschaftssystems sollte es sein, die Kooperation aller sicherzustellen.⁴ Der Wettbewerb und auch die Gewinnorientierung sind nur

¹ mündige und aufgeklärte Konsumenten im Sinne einer Consumer Social Responsibility sind daher ein wichtiger Lückenschluss für das verantwortungsvolle Unternehmertum und eine nachhaltige Gesellschaft; dies wird in der Diskussion um die Verantwortung von Unternehmen oft übersehen

² ein Faktum, das trotz oder gerade wegen Tom Peters' Bestseller „In Search of Excellence“ oft vergessen wird

³ als Moralphilosoph und Begründer der Ökonomie hat Adam Smith Wirtschaft und Gesellschaft „zusammen gedacht“, jedoch wurde er oft – sowohl von Befürwortern als auch Kritikern – einseitig rezipiert, was im weiteren Verlauf der Diskussion und auch heute noch zu vielen Missverständnissen führte

⁴ „Kooperation“ in der Gesellschaft sicherzustellen, ist eine grundlegende Herausforderung für moderne Gesellschaften und damit Gegenstand der politischen Philosophie und der politischen Ökonomie

Mittel zum Zweck und kein Selbstzweck. Wettbewerb soll zur Kooperation und damit verbunden zu Kooperationsgewinnen führen. Wahre Leistungsträger behalten diesen Kontext bei ihren Entscheidungen im Blick. Die beste Strategie ist es daher, für Kooperationspartner (Kunden, Mitarbeiter etc.) so viel Nutzen wie möglich zu stiften, ohne anderen dabei zu schaden – und dies natürlich auf eine effiziente Art und Weise. Dies ist das Geheimnis erfolgreichen Unternehmertums, welches es zu vitalisieren gilt.

Dafür benötigen wir mehr Transparenz und faire Rahmenbedingungen. Dies hat nun, beschleunigt durch die jüngste Finanz- und Wirtschaftskrise, auch die Politik erkannt. Es besteht kein Zweifel mehr, dass wir die Rahmenbedingungen (insbesondere im Finanzsektor) neu gestalten und damit mehr Anreize für Nachhaltigkeit und faires Wirtschaften schaffen müssen. Nur so kann das Vertrauen in unser Wirtschaftssystem zurückgewonnen und den Fundamentalkritikern der Wind aus den Segeln genommen werden. Eine an Nachhaltigkeitskriterien orientierte Rahmenordnung macht unsere Wirtschaft nicht nur sozialer und ökologischer, sondern auch wettbewerbsfähiger und zukunftssicher. Denn von größerer Transparenz, Vertrauen und verantwortlichem Wirtschaften profitieren wir alle. Dies zeigen die Beiträge in diesem Buch eindrucklich. Aber die Publikation geht noch darüber hinaus: Sie zeigt, dass es längst nicht mehr um die Frage geht, *ob* sondern *wie* wir nachhaltig wirtschaften werden. Der gegenwärtig entstehende Diskussionsraum für neue Gedanken füllt sich bereits mit großer Geschwindigkeit. Dies zeigt sich an der Fülle der innovativen Buchbeiträge. Unser herzlicher Dank gilt daher an erster Stelle allen 67 Autoren aus Deutschland, Österreich, der Schweiz, Südtirol und den USA für insgesamt 50 außergewöhnliche Beiträge. Die vielen positiven Rückmeldungen zu diesem Buchprojekt waren für uns ein enormer Ansporn und Motivation zugleich.

Unser Dank gilt dabei nicht nur den vorausdenkenden Professoren, sondern auch den vielen Nachwuchswissenschaftlern, die ihre Lebenszeit dem Dienst der „gedanklichen“ Veränderung und der Theorienentwicklung für die Zeit nach der Krise widmen. Hoffnung gibt auch die breite Bereitschaft der Politik, sich des Themas „gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“ anzunehmen und aktiv an der Gestaltung von nachhaltigen Rahmenbedingungen zu arbeiten. Unser Dank gilt hier sowohl den beteiligten politischen Vordenkern als auch ihren Mitarbeitern in den Ministerien und in der öffentlichen Verwaltung. Sie alle suchen den Schulterschluss mit der Wirtschaft, um dem Paradigma der Nachhaltigkeit zum Durchbruch zu verhelfen und gemeinsam in Partnerschaft mit der Zivilgesellschaft und der Wirtschaft neue Lösungen für die Zukunft zu entwickeln.

Und danken möchten wir auch all' jenen Unternehmern, die trotz des globalen Wettbewerbs stetig nach Produkten und Dienstleistungen streben, die sowohl ihnen als auch ihrem Umfeld zugutekommen. Unternehmer, die erkannt haben, dass sie einen wichtigen Beitrag für unser aller Wohl liefern, indem sie innovative Ideen umsetzen, und die Mehrwert schaffen, indem sie helfen gesellschaftliche Probleme zu lösen. Die vorliegende Publikation wurde erst durch dieses gelebte Unternehmertum ermöglicht. Denn die beteiligten Unternehmen liefern nicht nur tagtäglich den praktischen Beweis, dass Corporate Social Responsibility mehr

als ein Feigenblatt ist, sondern sie haben sich sowohl intellektuell als auch finanziell am Entstehen dieses Werkes beteiligt. Unser Dank gilt an dieser Stelle allen Sponsoren, die ihr Engagement nicht nur durch monetäre Zuwendungen, sondern insbesondere durch eine im Kerngeschäft gelebte Praxis verwirklichen. Dank gilt auch den Verantwortlichen der Wirtschaftskammer Österreich, die seit Jahren mit viel Zeit- und Finanzaufwand das Thema CSR unterstützen.

Danken möchten wir auch dem Springer-Verlag, namentlich Frau Dr. Bihn und Herrn Bursik für das entgegengebrachte Vertrauen und die professionelle Begleitung. Und last but not least danken wir unseren Familien für ihre Geduld, Kraft und Unterstützung, ohne die das Buchprojekt nicht möglich gewesen wäre.

Die Arbeit an dieser Publikation hat uns gezeigt, dass allen an dieser Publikation Beteiligten eines gemeinsam ist: Sie haben erkannt, dass die gegenwärtigen Probleme nur vereint gelöst werden können. Corporate Social Responsibility ist ein wichtiger Beitrag hierbei und wird in Zukunft sowohl im wirtschaftlichen als auch gesellschaftspolitischen Handeln ein nicht mehr wegzudenkendes Konzept sein. Mit dieser Erkenntnis möchten wir Sie nun auf den Weg schicken und wünschen Ihnen viel Freude und Inspiration mit diesem Buch. Mögen Sie aus den einzelnen Beiträgen möglichst viele Anregungen und Bausteine zum Aufbau eines neuen Wirtschafts-, Gesellschafts- und Politikmodells gewinnen und diese erfolgreich in Ihrem Umfeld umsetzen.

Mag. Andreas Schneider

Dr. René Schmidpeter

Wien und Berlin im Jänner/Januar 2012

Inhaltsverzeichnis

Vorwort: CSR eine neue Sichtweise auf Unternehmen?!	VII
Grußworte aus Politik und Wirtschaft	XVII
Unternehmerische Verantwortung – Hinführung und Überblick über das Buch	1
<i>René Schmidpeter</i>	
Theoretische Grundlagen einer verantwortungsvollen Unternehmensführung	
Reifegradmodell CSR – eine Begriffsklärung und -abgrenzung	17
<i>Andreas Schneider</i>	
„Verantwortung“ – eine phänomenologische Annäherung	39
<i>Arbeitskreis Nachhaltige Unternehmensführung der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.</i>	
Vertrauen als Grundlage nachhaltiger unternehmerischer Wertschöpfung	55
<i>Andreas Suchanek</i>	
Der Business Case for Corporate Social Responsibility	67
<i>Philipp Schreck</i>	
Unternehmensverantwortung – empirische Bestandsaufnahme und volkswirtschaftliche Perspektive	87
<i>Gottfried Haber und Petra Gregorits</i>	
Unternehmen in Gesellschaft. Soziologische Zugänge	99
<i>Holger Backhaus-Maul und Martin Kunze</i>	
CSR als Investition in Human- und Sozialkapital	113
<i>André Habisch und Christoph Schwarz</i>	

CSR Diskurse und Perspektiven

Shared Value: Die Brücke von Corporate Social Responsibility zu Corporate Strategy	137
<i>Michael E. Porter und Mark R. Kramer</i>	

CSR – zur Bürgerrolle und Verantwortung von Unternehmen	155
<i>Thomas Beschorner und Christoph Schank</i>	

Die Beziehung zwischen CSR und Corporate Sustainability	165
<i>Stefan Schaltegger</i>	

Diversitätsmanagement und CSR	177
<i>Edeltraud Hanappi-Egger</i>	

CSR – eine humanistische Sichtweise	191
<i>Clemens Sedmak</i>	

CSR und Führungs- und Gestaltungsverantwortung	203
<i>Anna Maria Pircher-Friedrich und Rolf Klaus Friedrich</i>	

Der Ehrbare Kaufmann als individuelle Verantwortungskategorie der CSR-Forschung	219
<i>Joachim Schwalbach und Daniel Klink</i>	

CSR Managementansätze

CSR als strategischer Managementansatz	243
<i>Karin Gastinger und Philipp Gaggl</i>	

ISO 26000, 7 Grundsätze, 6 Kernthemen	259
<i>Maud H. Schmiedeknecht und Josef Wieland</i>	

Nachhaltige ganzheitliche Wertschöpfungsketten	271
<i>Otto Schulz</i>	

Strategische Implementierung von CSR in KMU	285
<i>Ulrike Gelbmann und Rupert J. Baumgartner</i>	

Vom integrierten zum integrativen CSR-Managementansatz	299
<i>Bettina Lorentsichitsch und Thomas Walker</i>	

Ethische Interventionen zur Förderung einer Verantwortungskultur	317
<i>Thomas Walker</i>	

Integration von CSR in die Unternehmensbereiche

Strategische Einbettung von CSR in das Unternehmen	331
<i>Anja Schwerk</i>	
CSR und Rechnungslegung	357
<i>Edeltraud Günther</i>	
CSR als Hebel für ganzheitliche Innovation	371
<i>Eva Grieshuber</i>	
CSR und Wissensmanagement	385
<i>Wolfgang Müller</i>	
CSR und Human Resource Management	399
<i>Georg Suso Sutter</i>	
CSR – ein integraler Bestandteil der Management- und Managerausbildung	417
<i>Michaela Haase und Hans-Georg Lilge</i>	
CSR und Unternehmensnachfolge	435
<i>Hans A. Strauß</i>	
CSR und Marketing	453
<i>Walter Schiebel</i>	
Strategische CSR und Kommunikation	469
<i>Thomas H. Osburg</i>	
CSR und Kommunikation – Praktische Zugänge	481
<i>Gabriele Faber-Wiener</i>	
CSR und Berichterstattung	501
<i>Christine Jasch</i>	
CSR aus der Praxis	
CSR – Unternehmen und Gesellschaft im Wechselspiel am Beispiel der BMW Group	515
<i>Maximilian Schöberl</i>	
CSR als Baustein für dauerhaften Unternehmenserfolg am Beispiel der Nanogate AG	527
<i>Ralf Zastrau</i>	

Change Prozess der Simacek Facility Management Group in Richtung CSR / Nachhaltigkeit	539
<i>Ursula Simacek und Ina Pfneiszl</i>	
Nachhaltigkeit / CSR in der Bankenwirtschaft: Ein Investment in die Zukunft	549
<i>Heidrun Kopp</i>	
CSR und nachhaltiger Tourismus	559
<i>Dagmar Lund-Durlacher</i>	
CSR in der Agrar- und Ernährungswirtschaft	571
<i>Oliver Meixner, Anna Schwarzbauer und Siegfried Pöchtrager</i>	
CSR aus der KMU-Perspektive: die etwas andere Annäherung	583
<i>Andreas Schneider</i>	
 Politische Rahmenbedingungen und gesellschaftliches Umfeld für CSR	
Unternehmerische Freiheit und gesellschaftliche Verantwortung	601
<i>Harald Mahrer und Marisa Mühlböck</i>	
CSR und Wettbewerbsfähigkeit	619
<i>André Martinuzzi</i>	
Finanzmarkt und CSR	635
<i>Annett Baumast</i>	
Nachhaltigkeitsindizes	651
<i>Henry Schäfer</i>	
Verantwortungsvoller Konsum – ein Problem asymmetrisch verteilter Information?	663
<i>Gerhard Koths und Florian Holl</i>	
Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen als Beitrag zur Regionalentwicklung	681
<i>Christiane Kleine-König und René Schmidpeter</i>	
Konkrete Ansätze zur Förderung einer regionalen CSR	701
<i>Kurt Oberholzer</i>	

Inhaltsverzeichnis	XV
CSR aus Perspektive der Governance-Forschung	709
<i>Melanie Coni-Zimmer und Lothar Rieth</i>	
Die Rolle der Politik im Themenfeld CSR	731
<i>Reinhard Steurer</i>	
CSR in der deutschen Politik	751
<i>Jörg Trautner</i>	
Soziale Verantwortung aus Sicht des österreichischen BMASK	763
<i>Sylvia Bierbaumer</i>	
Quo Vadis CSR?	779
<i>Birgit Riess</i>	
Autoren alphabetisch	789
Beteiligte Organisationen	809



Dr. Ursula von der Leyen

Bundesministerin für Arbeit und Soziales der Bundesrepublik Deutschland

Grußwort

Verantwortliche Unternehmensführung ist kein Schönwetterthema, sondern ein echter Erfolgsgarant. Der Lohn einer mitarbeiterorientierten Personalpolitik zum Beispiel ist eine motivierte, produktive Belegschaft; Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie und zur Förderung älterer Beschäftigter helfen, den Fachkräftebedarf zu sichern; Energiesparmaßnahmen schonen nicht nur natürliche Ressourcen, sondern senken auch Produktionskosten. Deshalb gehört verantwortliches Handeln bei vielen Unternehmen zum Kerngeschäft.

Dies unterstützt die deutsche Bundesregierung nach Kräften. Daher haben wir im Herbst 2010 die „Nationale Strategie zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen“ beschlossen. Unser besonderes Augenmerk liegt auf dem Mittelstand: Denn nicht alle Mittelständler sind in der Lage, die nötigen Schritte zu einer verantwortungsvollen CSR-Politik aus eigener Kraft zu gehen.

Mit dem Programm „Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand“ fördern wir die CSR-Beratung für Geschäftsführungen, Beschäftigte und Belegschaftsvertreter/innen kleiner und mittlerer Unternehmen.

Das ist eine von 50 Maßnahmen des deutschen Aktionsplans CSR. Dieser Aktionsplan stärkt CSR in Bildung, Qualifizierung, Wissenschaft und Forschung, auch internationale und entwicklungspolitische Ziele nimmt er fest in den Blick.

Wie wichtig ist Vertrauen für die nachhaltige Wertschöpfung? Was zeichnet den ehrbaren Kaufmann aus und gibt es ihn auch heute noch? Welche Rolle haben die OECD-Leitsätze oder die neue Norm ISO 26.000 für die CSR-Arbeit?

Dieses Buch nimmt Theorie und Praxis verantwortlicher Unternehmensführung in den Blick. Auch internationale Perspektiven kommen nicht zu kurz. Es hat viele aufmerksame Leserinnen und Leser verdient, weil es kompetente Antworten gibt.

A handwritten signature in black ink, reading "Ursula v. d. L." followed by a stylized flourish.

Ursula von der Leyen