

# Einleitung

Unternehmen sind von Seiten der Politik, von Verbänden, der Gesellschaft, von Nichtregierungsorganisationen (NGOs) und weiteren Interessengruppen aufgefordert, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen und aktuelle Probleme einer globalisierten Gesellschaft zu adressieren. Dabei treffen im Wesentlichen zwei scheinbare Interessengegensätze aufeinander. Für Politik und Gesellschaft stellt sich die Corporate Social Responsibility (CSR) als ein auf Freiwilligkeit, aber nicht Beliebigkeit beruhendes, integriertes Unternehmenskonzept dar, das im Kerngeschäft der Unternehmen verankert sein muss und sowohl für die Unternehmen als auch für die Gesellschaft einen Mehrwert schafft. Die Unternehmen sollen darüber hinaus nicht nur ihre gesellschaftliche Verantwortung effektiv wahrnehmen, sondern ihr Engagement entsprechend kommunizieren. Von Seiten der Unternehmen stellt sich daher die Frage, ob und wie CSR Teil des Kerngeschäfts ist und eben damit nicht nur Reputations- und Legitimationsaufwand abseits der eigentlichen Geschäftstätigkeit. Mit den zunehmenden Anforderungen an die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen einher geht zudem eine Notwendigkeit, das eigene Engagement transparent und glaubhaft intern und extern zu kommunizieren, und auch die Frage, inwiefern ein CSR-Engagement aus Sicht der Unternehmen und der Gesellschaft messbar und damit auch steuerbar gemacht werden kann, um den soeben genannten Anforderungen begegnen zu können. Ohne diese Dimension ist CSR-Management als Governance von Stakeholder-Beziehungen nur auf der Ebene von deskriptiver Plausibilität möglich.

Die vorliegende Publikation basiert teilweise auf Ergebnissen einer Studie, die im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales erstellt wurde. Dazu wurde im Rahmen der Arbeitsgruppe „Möglichkeiten und Grenzen der Evaluierung verantwortungsvoller Unternehmensführung“ von Oktober 2011 bis April 2012 zur Vorbereitung der Entscheidungen des Nationalen CSR-Forums der Forschungsauftrag

„Entwicklung einer Studie zur Messung und Darstellung der Korrelation zwischen CSR-Engagement und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen in Deutschland“ an das Konstanz Institut für WerteManagement (KIeM) vergeben. Das Kapitel III sowie Teile des ersten Kapitels beinhalten die Ergebnisse des Forschungsauftrages. Im Zusammenhang mit Kapitel II wird ein Vorschlag für eine praktikable Messung des unternehmerischen Aufwands und Ertrags von CSR-Engagement formuliert mit dem Ziel, Transparenz und Vergleichbarkeit für Unternehmen und die Gesellschaft über Unternehmensgrenzen und Branchen hinweg zu ermöglichen. Darüber hinaus gibt die vorliegende Publikation theoretische Anregungen für ein Verständnis des Wesens der Firma als ein Nexus von Stakeholder-Ressourcen und konzeptioniert „CSR-Erfolgsmessung“ als eine Ausdrucksform von „shared value“<sup>1</sup>.

Im Ergebnis zeigt die Studie, dass es verschiedene Möglichkeiten der Evaluierung von CSR in Unternehmen gibt. Sie argumentiert auch dafür, dass diejenigen Versuche, die eine direkte und kausale Verknüpfung von CSR und finanziellem Unternehmenserfolg nachzuweisen versuchen, vermutlich nicht erfolgreich gangbar sind und dass sich darüber hinaus aus diesen kein praktikables Evaluierungs- und Steuerungsinstrument für die Unternehmensführung und die Gesellschaft entwickeln lässt. Aus diesem Grund schlagen die Autoren eine andere Herangehensweise an das Themenfeld „CSR-Erfolgsmessung“ vor, die nicht auf einen direkten Zusammenhang von CSR und finanziellem Unternehmenserfolg als nachweisbare und richtungsbestimmte Kausalrelation abstellt, sondern die Messung entlang betriebswirtschaftlicher Kennzahlen fokussiert. Das entlang dieser Prämissen entwickelte Modell bietet praktikable Kennzahlen, verknüpft Unternehmens- und Stakeholder-Interessen und stellt eine Möglichkeit der betriebswirtschaftlichen Sichtbarmachung, Bewertung und Steuerung von CSR sowohl auf Seiten der Unternehmen als auch der Gesellschaft dar. Es schafft weiterhin Klarheit in Bezug auf die Frage, was gesellschaftlich und unternehmerisch relevante und zugleich vergleichbare CSR-Maßnahmen sind. Eine Integration in bestehende Controlling-Systeme gewährleistet eine einfache und unternehmensbezogene Herangehensweise an die Erfolgsmessung von CSR-Maßnahmen und ermöglicht darüber hinaus die Steuerung des CSR-Engagements und

<sup>1</sup> Vgl. Porter/Kramer 2006, 2011 sowie Europäische Kommission 2011.

dessen Einbindung in das Kerngeschäft des Unternehmens. Damit können quantitative Aussagen zum CSR-Engagement von Unternehmen getroffen werden. Das Modell erlaubt jedoch keine qualitative, auf den Erfolg und die Wirksamkeit der Maßnahmen aus der Perspektive ihrer Adressaten gerichtete Bewertung von CSR-Maßnahmen. Eine solche inhaltliche Bewertung muss an anderer Stelle, etwa in CSR-Reportings, erfolgen. Gerade auch deswegen gilt für die im Folgenden dargestellten Vorschläge, dass weitere theoretisch-konzeptionelle Arbeit sowie empirisch-praktische Untersuchungen notwendig sind.

Den theoretischen Rahmen dieser Publikation bilden die Stakeholder-Theorie, die in ihrem ursprünglichen Ansatz<sup>2</sup> eine Theorie der Wertschöpfung in Unternehmen durch Stakeholder-Management ist. Wir gehen in dieser Publikation von der Prämisse aus, dass Unternehmen private, aber zugleich gesellschaftlich legitimierte Organisationen zur ökonomischen Wertschöpfung sind. Theoretisch grundlegend ist ebenfalls die Governanceökonomik<sup>3</sup>, also die Betrachtung adaptiv effizienter Governancestrukturen zur Führung, Organisation und Kontrolle von Kooperationsbeziehungen<sup>4</sup>. Hier interessiert vor allem die Idee, dass Unternehmen Netzwerke von Stakeholder-Ressourcen und -Interessen sind, deren Führung, Management und Monitoring mit dem Ziel erfolgen, wirtschaftliche Wertschöpfung zu generieren und eine Kooperationsrente für die Stakeholder des Unternehmens zu erwirtschaften.<sup>5</sup> Wird im Rahmen ökonomischer Theorie und in der betrieblichen Praxis üblicherweise als Ziel der Unternehmung die Generierung von Gewinn fokussiert, ist diese Betrachtung für eine strategische Herangehensweise an das Themenfeld CSR aus Sicht des hier entwickelten Ansatzes zu eng und daher nicht zielführend, da dadurch naturgemäß nur ein Teil der Stakeholder adressiert wird. CSR wird damit zur relationalen Größe, der

<sup>2</sup> Freeman 1984.

<sup>3</sup> Williamson 2005.

<sup>4</sup> Vgl. Wieland 2008, 18. Vgl. für die diesem Ansatz zugrunde liegende, seit Jahren anhaltende theoretische Diskussion zu modernen Formen der Corporate Governance Hill/Jones 1992; Quinn/Jones 1995; Blair 1998; Boatright 2002; Osterloh/Frey 2005; Brink 2011; Wieland 2011.

<sup>5</sup> Vgl. Wieland 2008, 16. Diese Interpretation stützt sich auf die *resource based view of the firm*. Vgl. hierzu Barney 1991; Teece et al. 1997.

nur nachrangig und in Hinblick auf einen anderenorts erwirtschafteten Gewinn Relevanz zukommt. Demgegenüber gehen wir davon aus, dass CSR selbst eine zur Wertschöpfung beitragende Ressource eines Unternehmens ist. Es gilt darum, die Zusammenhänge von Unternehmensgewinn, Shareholder Value, Kooperationsrente, Shared Value und CSR zu analysieren, ohne dabei das erwerbswirtschaftliche Prinzip der Unternehmen, nämlich das Streben nach Gewinn, in Frage zu stellen. Wird die Maximierung von Shareholder Value in den Vordergrund gestellt, dann sind die weiteren Stakeholder in dieser Konzeption externe, dem Unternehmenszweck eigentlich fremde Anspruchsgruppen, gegenüber denen das Unternehmen aus Gründen der Reputation, Legitimation und Vertrauensbildung eine Verantwortung haben kann.<sup>6</sup> Im Rahmen der hier genutzten Governanceökonomik jedoch sind Stakeholder integrativer Teil des Wertschöpfungsprozesses des Unternehmens, sei es, dass durch sie ein Unternehmen konstituiert wird oder dass sie für bestimmte Aktivitäten von Unternehmen Relevanz gewinnen. Die Ressourcen, die sie einbringen, können dabei materieller oder immaterieller, dauerhafter oder nicht-dauerhafter Natur sein. Stakeholder-Governance, die sich auf einen quantitativen Indikator zur Führung, zum Management und Monitoring im Unternehmen stützen kann, wird damit zum integralen Bestandteil der strategischen und operativen Unternehmensführung.

Die vorliegende Publikation entfaltet einerseits den soeben kurz skizzierten theoretischen Rahmen entlang der Stakeholder-Theorie und der Governanceökonomik und zeigt, darauf aufbauend, andererseits, welche Konsequenzen ein Verständnis der Firma als vertraglicher Nexus von Stakeholder-Ressourcen für die Erfassung und Darstellung des CSR-Engagements und für die Steuerung von Stakeholder-Beziehungen von und durch Unternehmen sowie durch die Gesellschaft haben könnte. Das erste Kapitel gibt einen Überblick zu CSR und zu dem sowohl bei Porter/Kramer<sup>7</sup> als auch in der neuen Definition von CSR der Europäischen Kommission<sup>8</sup> verwendeten Begriff des Shared Value. Darüber hinaus werden aktuelle Standards, Leitsätze und Empfehlungen zu CSR im Hinblick auf deren Stakeholder-Fokussierung untersucht und Methoden

<sup>6</sup> Vgl. kritisch dazu Wieland 2008, 19.

<sup>7</sup> Porter/Kramer 2006, 2011.

<sup>8</sup> Europäische Kommission 2011.

der Messung und Evaluierung des CSR-Engagements von Unternehmen diskutiert sowie die damit verbundenen theoretischen und praktischen Probleme benannt. Im zweiten Kapitel werden diese Probleme genauer analysiert und ein theoretischer Vorschlag zum Verständnis des Wesens der Firma als Kooperationsnexus von Stakeholder-Ressourcen und -Interessen erarbeitet, mit Hilfe dessen die Diskussion um Messung und Evaluierung von CSR nach unserer Meinung fruchtbar geöffnet werden kann. Das dritte Kapitel stellt dann das im Rahmen der Forschungsarbeit erstellte Evaluierungs- und Steuerungsinstrument für das CSR-Engagement von Unternehmen vor. Entlang von CSR-Maßnahmenkatalogen, Aufwandserfassung und Kennzahlenbildung wird ein CSR-Management-Instrument zur strategischen Unternehmensführung vorgeschlagen, anhand dessen das CSR-Engagement für das Unternehmen und die Gesellschaft sichtbar gemacht, bewertet und optimiert werden kann. Abschließend zeigt das Fazit daraus abgeleitete Forschungsfragen auf und schafft die Grundlage für weitere theoretisch-konzeptionelle sowie empirisch-praktische Arbeit.

Die Autoren danken ausdrücklich dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales für die finanzielle Förderung der Forschungsstudie, deren Ergebnisse teilweise in die vorliegende Publikation eingeflossen sind, sowie für fruchtbare Diskussionen im Rahmen der Sitzungen der Arbeitsgruppe „Möglichkeiten und Grenzen der Evaluierung verantwortungsvoller Unternehmensführung“ des Nationalen CSR-Forums sowie für die Diskussion im CSR-Praxis-Kreis des Bundesministeriums mit Vertreterinnen und Vertretern zahlreicher Unternehmen.