

Thilo Pommerening

# Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen

CSR  
CC

Eine Abgrenzung der Konzepte  
Corporate Social Responsibility  
und Corporate Citizenship



Thilo Pommerening studierte Wirtschaftswissenschaften  
mit den Schwerpunkten Umweltmanagement,  
Entwicklungspolitik und Marketing  
in Tübingen, San Francisco und Berlin.  
Er ist heute freiberuflich in Rom tätig.  
Kontakt: [Thilo.Pommerening@web.de](mailto:Thilo.Pommerening@web.de)  
© WorldOne 2005 [www.worldone.de.tp](http://www.worldone.de.tp)

## Inhaltsverzeichnis

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY UND CORPORATE CITIZENSHIP: NEUE KONZEPTE DER UNTERNEHMENSVERANTWORTUNG	1
STRUKTURIERUNG DER GESELLSCHAFTLICHEN ERWARTUNGEN	3
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY UND CORPORATE CITIZENSHIP: EIN ERSTER ORDNENDER ÜBERBLICK	7
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY	13
CORPORATE CITIZENSHIP	20
ABSCHLIEßENDE DIFFERENZIERUNG DER BEIDEN KONZEPTE	27
LITERATUR	I

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Stakeholder eines Unternehmens.....	4
Abbildung 2: Stakeholder Management und mögliche Formen der Umsetzung.....	6
Abbildung 3: Instrumente der unternehmerischen Selbstverpflichtung.....	15
Abbildung 4: Instrumente des unternehmerischen Engagements .....	22
Abbildung 5: Differenzierung der Konzepte CSR und CC .....	28

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Instrumente der Corporate Social Responsibility.....	19
---	----

## **Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship:**

### **Neue Konzepte der Unternehmensverantwortung**

Die Verantwortung von Unternehmen gegenüber der Gesellschaft ist derzeit ein aktuelles Thema, das von Wissenschaft, Wirtschaft und Politik stark vorangetrieben wird. Dabei ist die Diskussion an sich nicht neu. Im Laufe der Zeit ist die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen jedoch sehr unterschiedlich definiert worden. Auf der einen Seite hatte sich die Vorstellung durchgesetzt, dass die einzige unternehmerische Verantwortung die Gewinnmaximierung sei und diese die Gemeinwohloptimierung (über eine optimale Ressourcenallokation) bereits implizit erfülle. Die Gegenposition forderte ethisches Verantwortungsbewusstsein von Unternehmern und die Ausrichtung der Unternehmensziele an den Bedürfnissen der Gesellschaft, die den Unternehmen die Gewinnerwirtschaftung erst ermöglicht (vgl. überblicksartig für die Entwicklungsgeschichte z.B. Liebl 2002). Mit Corporate Social Responsibility (CSR) und Corporate Citizenship (CC) haben nun zwei Konzepte große Verbreitung gefunden, welche das ethisch-verantwortliche Verhalten von Unternehmen für die Zwecke der Gewinnmaximierung nutzen. Im Rahmen dieser beiden Konzepte wird das unternehmerische Streben nach Gewinnmaximierung nicht als ausreichende Wahrnehmung von gesellschaftlicher Verantwortung angesehen. Gewinnstreben ist zwar ethisch legitim, jedoch nur solange dabei nicht Gesetzeslücken ohne Verantwortungsgefühl für mögliche negative externe Effekte auf die Gesellschaft ausgenutzt werden. Da Staat und Rechtssystem nicht in der Lage sind, ständig neue Rahmenbedingungen zu schaffen, die alle Eventualitäten abdecken, stehen Unternehmen in der Pflicht, sich nicht nur für ihre Handlungen sondern auch für einen entsprechenden Handlungsrahmen verantwortlich zu zeigen und diese ethischen Überlegungen nicht allein dem Staat zuzuweisen (vgl. Habisch 2003, S.60ff). Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship bieten Unternehmen die Möglichkeit, sich die Aspekte ihrer sozialen und ökologischen Verantwortung bewusst zu machen und sich (altruistisch oder ökonomisch motiviert) durch eine freiwillige Selbstverpflichtung über die Gesetzeskonformität hinaus entsprechend zu verhalten. Dabei wird diese Mehrleistung als Investition verstanden, die sich auch für das Unternehmen langfristig bezahlt macht (etwa über ein positives Image in der Öffentlichkeit).

Die beiden Ansätze Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship sind stark von der Praxis und dort von einer Vielfalt der konkreten Ausgestaltungen geprägt, weshalb bislang für keines der beiden Konzepte eine allgemein anerkannte Definition existiert. Verschiedene Akteure ziehen die Grenzen des jeweiligen Konzepts enger oder weiter, umfassen unterschiedliche Verantwortungsbereiche und teilweise auch das jeweils andere Konzept. Auch die wissenschaftliche Diskussion um die gesellschaftliche Verantwortung und Selbstverpflichtung von Unternehmen ist von einer unscharfen Verwendung der Begriffe gekennzeichnet. Die uneinheitliche Verwendung und die uneindeutigen Grenzen eines Begriffs werden dann problematisch, wenn sie einem Akteur ermöglichen, den Begriff nach Belieben mit für ihn zweckmäßigen Inhalten zu füllen. So etwa interpretiert die Firma *Otto Bock HealthCare* den Corporate Citizenship-Report als „eine zeitgemäße Form der Firmenpräsentation“ (siehe *Otto Bock HealthCare 2004b*), in welcher hauptsächlich das Unternehmen und seine Produkte vorgestellt werden. Um derartige Missverständnisse sowie ein vorsätzliches Ausnutzen dieser inhaltlichen Unschärfe zu verhindern und somit die Glaubwürdigkeit der Konzepte in Bezug auf ihren ethischen Anspruch zu stärken, ist es von zentraler Bedeutung, dass die Inhalte, Unterschiede und Grenzen der beiden Konzepte eindeutig definiert werden. Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es daher, die beiden Konzepte Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship definitorisch von einander abzugrenzen und ihnen aktuell diskutierte Instrumente und Initiativen aus dem Feld der „Gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen“ zuzuordnen. Dabei werden zunächst mit Hilfe des Stakeholder-Ansatzes die Erwartungen strukturiert, welche gesellschaftliche Gruppen an Unternehmen richten können. Als konkrete Einbindung dieser Erwartungen in die Unternehmensentscheidungen und Umsetzung eines verantwortlichen Verhaltens von Unternehmen gegenüber der Gesellschaft werden dann die Konzepte Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship untersucht. Aus der Betrachtung der Institutionalisierung der beiden Ansätze in Wissenschaft, Wirtschaftspraxis und Förderinstitutionen sollen dann die Definitionen für beide Konzepte nach dem vorherrschenden Sprachgebrauch und ihrer Entstehungsgeschichte abgeleitet werden.

## Strukturierung der gesellschaftlichen Erwartungen

Um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen genauer zu untersuchen, wird nun zunächst betrachtet, wie sich die Erwartungen der Gesellschaft an Unternehmen erfassen und strukturieren lassen. Dabei ist es hilfreich, sich von dem Allgemeinbegriff der *Gesellschaft* zu lösen und konkrete Akteure und Inhalte zu identifizieren, auf die sich die unternehmerische Verantwortung beziehen kann. In diesem Sinne werden alle diejenigen Gruppierungen und Individuen, die von den unternehmerischen Aktivitäten potenziell und tatsächlich beeinflusst werden oder ihrerseits einen signifikanten Einfluss auf das Unternehmen ausüben können, als **Stakeholder** definiert. Zu den Stakeholdern eines Unternehmens zählen beispielsweise Eigentümer, Investoren und Banken sowie Mitarbeiter, Gewerkschaften, Kunden, Lieferanten und Konkurrenten. Weitere unternehmerische Anspruchsgruppen

*„A stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objectives“*

Robert Edward Freeman 1984, S.46

sind Regierungen und andere politische Institutionen sowie Medien und Öffentlichkeit. Daneben aber auch Aktivisten, Verbände und gemein-

nützige Organisationen wie etwa Umwelt- und Verbraucherschutzgruppen (vgl. klassisch Freeman 1984, S. 55 sowie aktuell z.B. Dresewski 2004, S. 38 und siehe Abbildung 1 in der vorliegenden Arbeit). Neben einzelnen Anspruchsgruppen wird häufig auch zwischen **internen und externen** (je nach dem ob eine vertraglich fixierte Unternehmenszugehörigkeit vorliegt) und bei den externen noch einmal zwischen **marktlichen und nicht-marktlichen** eher gemeinwohlorientierten Stakeholdern unterschieden (vgl.

bspw. Hiltrop 2000, S. 43 und Czymmek 2003, S. 16). Viele Akteure lassen sich mehreren Gruppen gleichzeitig zuordnen. So kann etwa ein Mitarbeiter gleichzeitig auch Anteilseigner, Anrainer und Kunde eines Unter-

### STAKEHOLDER vs. SHAREHOLDER

Der Begriff *Stakeholder* ist als Wortspiel zu dem des *Stockholders* (heute üblicherweise *Shareholder*, zu deutsch Anteilseigner/Aktionär) entstanden (vgl. z.B. Biesecker 1998, S. 14). *Stake* kann mit Anspruch/Interesse übersetzt werden. Ein Stakeholder ist somit ein Anspruchsberechtigter oder Interessenvertreter. In diesem Wortspiel drückt sich die Grundidee des Stakeholder-Ansatzes aus, nach der das Management eines Unternehmens seine Entscheidungen nicht allein an den monetären Interessen der Anteilseigner (Steigerung des *Shareholder Values*) ausrichten, sondern auch die Interessen anderer gesellschaftlicher Gruppen berücksichtigen soll. Die deutschsprachige Literatur bedient sich üblicherweise des Begriffs *Anspruchsgruppe* oder übernimmt den Begriff als *der Stakeholder*.

nehmens sein. Stakeholder haben bestimmte Erwartungen und Ansprüche an ein Unternehmen. Als typische Erwartungen können etwa der **Anspruch** von Mitarbeitern auf Arbeitsplatzsicherheit und ein angemessenes Einkommen angeführt werden. Kunden erwarten qualitativ hochwertige Leistungen zu fairen Preisen, Anteilseigner erheben den Anspruch auf eine hohe Verzinsung ihrer Kapitaleinlage und Umweltschutzorganisationen fordern die Minderung der negativen Umweltauswirkungen eines Unternehmens (vgl. bspw. Müller-Stewens/Lechner 2001, S.130). Die konkreten Ansprüche unterscheiden sich je nach Stakeholder, Unternehmen und Situation.



**Abbildung 1: Stakeholder eines Unternehmens (Quelle: Eigene Darstellung)**

Ebenso wie die **Vernachlässigung** von Stakeholdern und ihren Ansprüchen einem Unternehmen schaden kann (z.B. Kundenboykott), so kann die bewusste **Einbeziehung** der relevanten Stakeholder in die Unternehmensentscheidungen zu Wettbewerbsvorteilen (z.B. Imageaufwertung, neue Kundengruppen, Unternehmens-

kultur, keine Aktivisten-„Angriffe“) führen und so den Unternehmenserfolg auch positiv beeinflussen. Die Wettbewerbsfähigkeit und der langfristige Erfolg eines Unternehmens hängen also davon ab, wie gut es dem Management gelingt, die Unternehmensinteressen mit den Interessen seiner Stakeholder ins **Gleichgewicht** zu bringen (vgl. Schuppisser 2002, S. 6).

#### STAKEHOLDER POWER

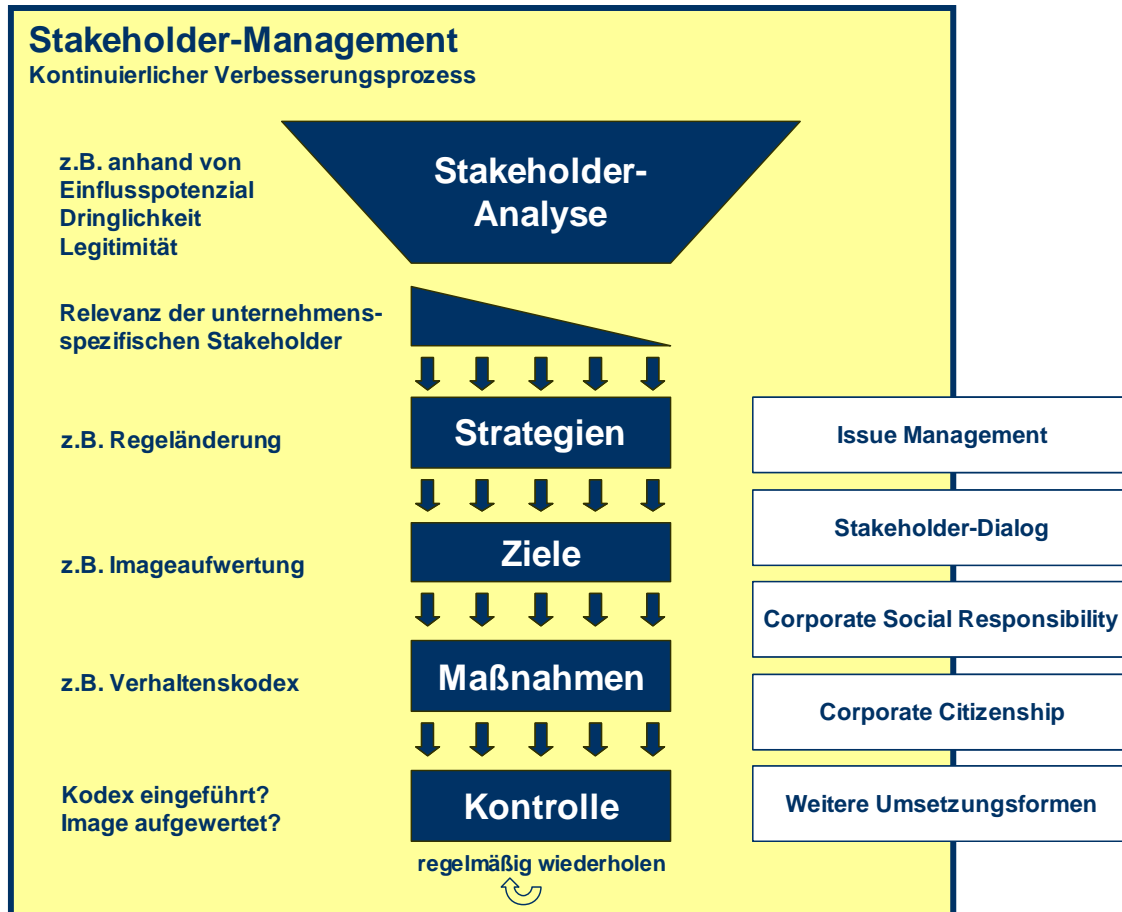
Der Fall Brent Spar (die Aktionen der Umweltschutzorganisation Greenpeace als Reaktion auf die Pläne der Firma Shell, eine ausgediente Erdölförderplattform in der Nordsee zu versenken, lösten einen breiten Konsumboykott aus) ist der prominenteste Beweis, dass die Vernachlässigung eines einflussreichen Stakeholders durchaus auch zu einer Beeinträchtigung des Shareholder Values führen kann. Von weiteren Fällen wird im Greenpeace Magazin 2/1998 berichtet.

Grundsätzlich sind Unternehmen einer **unbegrenzten Menge** von Ansprüchen ausgesetzt, daher „besteht die Gefahr entweder mit viel Ressourceneinsatz eine nicht mehr überschaubare Menge an Einflusskräften zu ermitteln oder im Gegensatz wichtige Einflusskräfte zu vernachlässigen“ (vgl. Müller-Stewens/Lechner 2001, S. 100). Die systematische Einbeziehung unternehmerischer Anspruchsgruppen erfolgt üblicherweise im Rahmen eines **Managementsystems** mit dem Ziel, die Beziehungen zu den relevanten Stakeholdern kontinuierlich zu verbessern. Dabei wird in der Regel als erstes eine **Stakeholder-Analyse** durchgeführt, die dazu dient, die unternehmensspezifischen Anspruchsgruppen zu identifizieren und (etwa anhand ihres Einflusspotenzials sowie der Dringlichkeit und Legitimität ihrer Ansprüche, vgl. Mitchell et al. 1997) zu klassifizieren sowie hinsichtlich ihrer Relevanz für das Unternehmen zu bewerten. Für jede als relevant erkannte Anspruchsgruppe wird dann eine **Strategie** formuliert, mit der festgelegt wird, wie sich das Unternehmen gegenüber dieser Gruppe verhalten will. Der Strategieformulierung folgen die Operationalisierung in konkrete **Ziele und Maßnahmen** sowie regelmäßige **Umsetzungskontrollen**. Da sich die Gruppenzugehörigkeit sowie auch die Interessen und das Einflusspotenzial der Stakeholder im Zeitablauf ändern können, muss der Prozess **regelmäßig wiederholt** werden.

Durch die systematische Einbeziehung der relevanten Stakeholder und ihrer Interessen in die Unternehmensentscheidungen kann das Stakeholder-Management zum Früherkennungsinstrument für Konflikte und Marktchancen werden (vgl. Meier-Scherling 1996, 104f.). Die Literatur stellt eine ganze **Bandbreite verschiedener durchaus kontroverser Ansätze** zur Ausgestaltung des Stakeholder-Managements zur Verfügung (als ein Beispiel für eine relativ konkrete Anleitung siehe Müller-Stewens/Lechner 2001). Eine allgemein anerkannte Stakeholder-Theorie gibt es bislang noch nicht. Daher bleibt dem Unternehmen das konkrete Vorgehen bei der Identifikation, Bewertung und Einbeziehung seiner Stakeholder selbst überlassen. Es sollten **unternehmensspezifisch** die passenden Klassifizierungen, Kriterien und Strategien gewählt werden. Als konkrete Umsetzung eines Stakeholder-Managements (siehe Abb. 2) ist es beispielsweise denkbar, nur auf diejenigen Stakeholder zu reagieren, die ihr Anliegen mit solchem Druck geltend machen, dass sie ohne negative Folgen für das Unternehmen nicht länger ignoriert werden können (sog. Issue Management, vgl. Mitchell et al. 1997, S. 867). Ein solches Verhalten zeugt jedoch nicht von großer Bereitschaft, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen.



In Zeiten, in denen Unternehmensskandale<sup>1</sup> zu einem Vertrauensverlust der Gesellschaft gegenüber der Wirtschaft geführt haben, müssen Unternehmen sich proaktiver verhalten, wenn sie diesem schlechten Ruf entgegenwirken wollen.



**Abbildung 2: Stakeholder Management und mögliche Formen der Umsetzung**  
(Quelle: Eigene Darstellung)

Ein Unternehmen, das sich seiner gesellschaftlichen Verantwortung bewusst ist, sollte daher beispielsweise an Runden Tischen den Dialog mit seinen relevanten Anspruchsgruppen suchen und gemeinsam Problemlösungen zu erarbeiten. Als weitere Möglichkeiten, auf Stakeholderinteressen einzugehen und die gesellschaftliche Verantwortung wahrzunehmen, sollen im Folgenden die beiden Konzepte Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship untersucht werden.

<sup>1</sup> Prominente Beispiele für Unternehmensskandale von gesellschaftlicher Tragweite sind etwa die Diskussionen über die unzumutbaren Arbeitsbedingungen in sog. *Sweatshops* des Sportartikelherstellers *Nike*, die milliardenschweren Bilanzfälschungen der Firmen *Enron* und *Worldcom*, die Ölpest durch die Havarie des veralteten Tankers *Prestige* vor der spanischen Küste im Herbst 2002. In Deutschland wurden in den letzten Jahren Fälle von Altöl und Dioxin in Futtermitteln sowie von Immun- und Hormonsystem-wirksamen Chemikalien in Badesandalen bekannt (vgl. taz, finanznachrichten.de und WWF).

## **Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship: Ein erster ordnender Überblick**

Um einen Eindruck von der Aktualität und der internationalen und nationalen **Verbreitung der beiden Konzepte** Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship zu vermitteln, soll im Folgenden die konkrete Institutionalisierung der beiden Ansätze in den Bereichen Wissenschaft, Wirtschaftspraxis und bei den Förderinstitutionen betrachtet werden. Unter Institutionen werden hier generell Systeme von Regeln oder Normen verstanden, die bei menschlichen Interaktionen helfen, Unsicherheiten hinsichtlich des zu erwartenden Verhaltens zu reduzieren. Wenn sich informelle Verhaltensweisen immer stärker formalisieren und eventuell zu Gesetzen oder Standards werden, können in einem weiteren Sinne auch die beteiligten Personen und Organisationen als Institution bezeichnet werden (vgl. z.B. Jung 2003, S. 36). In den USA und England haben derartige formalisierte Strukturen im Zusammenhang mit Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship bereits eine längere Tradition. Seit den 1990er Jahren fanden die Konzepte auch in einzelnen europäischen Nationalstaaten und schließlich auch auf der supranationalen Ebene der Europäischen Union Verbreitung, wo derzeit mit großer Dynamik ähnliche Strukturen entstehen. Es sollen hier nun einige der bekanntesten Initiativen und repräsentative Beispiele aus jedem Bereich vorgestellt werden (siehe zusammenfassend Seite 10), wobei der Fokus wo möglich auf die Institutionalisierung in Deutschland gerichtet ist.

Von Seiten der **Wissenschaft** lässt sich seit Mitte der 1980er Jahre eine stetige Zunahme der Beiträge zu Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship in wissenschaftlichen **Zeitschriften** verzeichnen (vgl. Ringlstetter/Schuster 2002, S.176). Darüber hinaus wurde im Jahr 2001 eine eigene Zeitschrift mit dem Namen *Journal of Corporate Citizenship* gegründet. Herausgeber dieser quartalsmäßig erscheinenden Zeitschrift ist die *Corporate Citizenship Unit* der *Warwick Business School* in England. Weitere **Lehrstühle, Studiengänge und Forschungszentren** zum Thema CSR bzw. CC wurden etwa an US-amerikanischen, kanadischen und mit dem *Center for Corporate Citizenship* der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt auch an einer deutschen Universität eingerichtet. Neben Forschung und Lehre bieten diese Zentren auch Unternehmensberatung, Weiterbildung und die Zertifizierung von CSR- bzw. CC-Berichten an. Mit ihren Internetauftritten und Veranstaltungen (*Internationale CSR-Konferenz* der Humboldt-Universität zu Berlin, Oktober 2004) sehen sie sich darüber hinaus als Austauschplattform.

In der **Wirtschaftspraxis** lässt sich erkennen, dass Unternehmen neben den üblichen Jahresberichten zunehmend auch Umwelt-, Nachhaltigkeits-, und in den letzten Jahren auch Stakeholder-, Corporate Citizenship- und Corporate Social Responsibility-**Berichte** veröffentlichen. Da die Konzepte in Deutschland noch relativ jung sind, werden entsprechende Berichte vorerst noch überwiegend von großen und international tätigen Unternehmen veröffentlicht. Weltweit wurden **Unternehmens-Netzwerke** gegründet wie etwa *CSR Europe* oder in Deutschland *Unternehmen: Aktiv im Gemeinwesen*. Die Aufgaben derartiger Netzwerke bestehen etwa darin, Studien und *best-practise*-Fälle bekannt zu machen, neue Instrumente zu entwickeln, einen Informationsaustausch voranzutreiben, sowie eine gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit, Beratungen und Weiterbildungen anzubieten. Auf internationaler Ebene hat das Weltwirtschaftsforum die *Global Corporate Citizenship Initiative* ins Leben gerufen, welche Fallstudien veröffentlicht und Veranstaltungen anbietet. Neben reinen Unternehmensnetzwerken wurden auch eine Reihe von Netzwerken und Diskussionsforen gemeinsam mit Mittlerorganisationen und Förderinitiativen gegründet wie etwa *Unternehmen: Partner der Jugend* oder *Aktive Bürgerschaft*. Des Weiteren haben auch die **Unternehmensberater und -dienstleister** das neue Geschäftsfeld erkannt und bieten nun spezielle Leistungen zum Thema Corporate Social Responsibility bzw. Corporate Citizenship an.

Die Entwicklung und Verbreitung der beiden Konzepte Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship wird derzeit auf nationaler und supranationaler Ebene massiv **gefördert**. So erklärten etwa die **Vereinten Nationen** das Jahr 2001 zum *Internationalen Jahr der Freiwilligen*, zu dessen Vorbereitung der Deutsche Bundestag im Jahr 1999 die Enquete-Kommission *Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements* einsetzte, die in ihrem Abschlussbericht (2002) u.a. die Förderung von Corporate Citizenship empfahl. Als eines der Ergebnisse des Internationalen Jahrs der Freiwilligen wurde im Jahr 2002 das *Bundesnetzwerk bürgerschaftliches Engagement* gegründet, dessen *Projektgruppe Corporate Citizenship* die Aufgabe hat, den Ansatz von Corporate Citizenship auch als Mittel zur Lösung gesellschaftlicher Probleme zu qualifizieren und zu verbreiten. Seit Ende 2004 bietet auch das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA) eine Internet-Datenbank zur Förderung von Corporate Citizenship an. Hier sind Hintergrundinformationen, Leitfäden, gute Praxisbeispiele sowie Kontakte zu Mittlerorganisationen, Netzwerken und Dienstleistern zu finden.

Im Bereich Corporate Social Responsibility wird die **Europäische Kommission** (nach der Veröffentlichung eines Grünbuchs zu CSR 2001 mit ersten Definitionen als Diskussionsgrundlage für den anschließenden Stakeholder-Dialog 2002-04) demnächst ein Weißbuch herausgeben, welches die Grundlagen der Politik der Europäischen Kommission zur Förderung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen darstellen wird (vgl. EU-Multistakeholder-Forum). Darüber hinaus wurde im Jahr 2002 die *High Level Group of National Representatives on CSR* als Austauschplattform und Koordinationsort der nationalen Beiträge eingerichtet, in welcher das BMWA die deutsche Position vertritt. Fördermaßnahmen von Seiten der **nationalen Regierungen** sind beispielsweise in Dänemark zu beobachten. Dort gründete die Regierung im Jahr 1997 das Copenhagen Centre als unabhängige Forschungseinrichtung und Forum zum Zweck der Förderung nationaler und internationaler CSR-Initiativen. Das Zentrum veranstaltet Konferenzen und Workshops, veröffentlicht Studien und bietet Beratungen an. In Frankreich sind börsennotierte Unternehmen seit dem Jahr 2003 gesetzlich zur Berichterstattung über eine Reihe von sozialen und ökologischen Indikatoren verpflichtet (vgl. Loew et al. 2004, S. 122). In England wurde Stephen Timms, Minister of State im Industrie- und Handelsministerium (vgl. DTA), neben Energie, Nachhaltiger Entwicklung, Kommunikations- und Informationsindustrie, E-Commerce und Postwesen explizit auch das Ressort Corporate Social Responsibility zugewiesen.

Auch auf dem **Kapitalmarkt** findet das Thema *Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen* große Beachtung. Die steigende Nachfrage nach ethischen und ökologischen Geldanlagen hat das neue Geschäftsfeld des **Social Responsible Investment (SRI)** entstehen lassen. Viele Banken und Fondsgesellschaften bieten sog. Nachhaltigkeits-, Umwelt- und Ethikfonds an (vgl. Eurosif 2003, S. 37). Mit dem Ziel, Banken, aber auch Konsumenten und Investoren direkt eine objektive Bewertung unternehmerischen Verhaltens gegenüber natürlicher Umwelt und Gesellschaft zu ermöglichen, wurden seit den 1990er Jahren auch verschiedene Rating-Agenturen gegründet, die anhand von verschiedenen Kriterien und Indikatoren Unternehmensprofile erstellen. In Zusammenarbeit mit solchen Rating-Agenturen haben sich auch eine Reihe von Aktienindizes wie etwa die *Dow Jones Sustainability Indexes* auf die soziale und ökologische Performance von Unternehmen spezialisiert.

Besonders vorbildliches Verhalten von Unternehmen gegenüber der Gesellschaft wird inzwischen auch regelmäßig mit **Preisen** ausgezeichnet (in Deutschland z.B. mit dem Preis *Freiheit und Verantwortung*). Darüber hinaus veröffentlicht die Zeitschrift *Business Ethics* jährlich **Rankinglisten** mit den *100 best Corporate Citizens*.

# Verbreitung von Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship in Wissenschaft, Wirtschaftspraxis und Förderinstitutionen

## Corporate Social Responsibility

## Corporate Citizenship

### Wissenschaft

#### Zeitschrift

**The Journal of Corporate Citizenship**  
Greenleaf Publishing

#### Universitäre Forschungszentren

**International Center for CSR**  
Nottingham University Business School (GB)  
[www.nottingham.ac.uk](http://www.nottingham.ac.uk)

**CSR-Fortbildung und Computersimulation**  
University of St. Michael's College (CA)  
[www.utoronto.ca](http://www.utoronto.ca)

**Internationale CSR-Konferenz**  
Humboldt-Universität zu Berlin (D)  
[www.hu-berlin.de](http://www.hu-berlin.de)

**Center for Corporate Citizenship**  
Carroll School of Business (USA)  
[www.bc.edu](http://www.bc.edu)

**Corporate Citizenship Unit**  
Warwick Business School (GB)  
[www.wbs.ac.uk](http://www.wbs.ac.uk)

**Center for Corporate Citizenship**  
der Universität Eichstätt-Ingolstadt (D)  
[www.corporatecitizen.de](http://www.corporatecitizen.de)

### Wirtschaftspraxis

#### Unternehmensberichte

**Daimler-Chrysler: CSR in 2004**  
[www.daimlerchrysler.com](http://www.daimlerchrysler.com)

**Deutsche Bank: CSR Report 2003**  
[www.deutsche-bank.de](http://www.deutsche-bank.de)

**Degussa: CC Report 2003**  
[www.degussa.com](http://www.degussa.com)

**Deutsche Volks- und Raiffeisenbanken: CC 2003**  
[www.bvr.de](http://www.bvr.de)

#### Netzwerke

**International Business Leader's Forum**  
[www.iblf.org](http://www.iblf.org)

**CSR Europe**  
[www.csreurope.org](http://www.csreurope.org)

**Business for Social Responsibility**  
[www.bsr.org](http://www.bsr.org)

**Unternehmen: Partner der Jugend**  
[www.upj-online.de](http://www.upj-online.de)

**Aktive Bürgerschaft**  
[www.aktive-buergerschaft.de](http://www.aktive-buergerschaft.de)

**Global Corporate Citizenship Initiative**  
Weltwirtschaftsforum: [www.weforum.org](http://www.weforum.org)

#### Berater und Dienstleister

**csr consult (D)**  
[www.csr-consult.de](http://www.csr-consult.de)

**Boston Consulting Group (D)**  
[www.bcg.de](http://www.bcg.de)

### Förderinstitutionen

#### Supranationale Ebene

**CSR-Förderprozess (Europäische Kommission)**  
<http://europa.eu.int/comm>

**Internationales Jahr der Freiwilligen 2001 (UN)**  
[www.unvolunteers.org](http://www.unvolunteers.org)

#### Nationale Regierungen

**"CSR-Minister" (GB)**  
[www.dti.gov.uk](http://www.dti.gov.uk)

**Copenhagen Centre (DK)**  
[www.copenhagencentre.org](http://www.copenhagencentre.org)

**Berichtspflicht (F)**  
Code de Commerce

**Enquete-Kommission *Bürgerschaftl. Engagement***  
[www.bundestag.de](http://www.bundestag.de)

**Bundesnetzwerk bürgerschaftliches Engagement**  
[www.b-b-e.de](http://www.b-b-e.de)

**Online-Datenbank des BMWA**  
<http://corporate-citizenship.focus-web.de>

#### Social Responsible Investment (SRI)

**Dow Jones Sustainability Indexes** [www.sustainability-indexes.com](http://www.sustainability-indexes.com)

**Aktienindizes FTSE 4 Good Index Series** [www.ftse.com](http://www.ftse.com)

**Ratingagentur SiRi Group** [www.scoris.de](http://www.scoris.de)

**Ratingagentur oekom research** [www.oekom-research.de](http://www.oekom-research.de)

**Ratingagentur imug** [www.imug.de](http://www.imug.de)

#### Auszeichnungen

**Preis TrigOS (A)**  
[www.trigos.at](http://www.trigos.at)

**Preis Freiheit und Verantwortung (D)**  
[www.freiheit-und-verantwortung.de](http://www.freiheit-und-verantwortung.de)

**Rankingliste 100 best Corporate Citizens**  
Zeitschrift *Business Ethics* [www.business-ethics.com](http://www.business-ethics.com)

Diese Betrachtungen zur Institutionalisierung von Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship konnten veranschaulichen, dass beide Ansätze in Forschung und Praxis große Verbreitung gefunden haben und auch von verschiedenen Seiten stark gefördert werden. Vor dem Hintergrund, dass Institutionen dazu dienen sollen, Verhaltensunsicherheiten zu reduzieren, indem sie klare Regeln und Systeme aufstellen, mag das für jede einzelne Institution noch zutreffen. Insgesamt gesehen lässt sich jedoch für keines der beiden Konzepte ein einheitliches Begriffsverständnis bzw. eine allgemein anerkannte Definition erkennen.

So definiert etwa das Unternehmensnetzwerk *Business for Social Responsibility* Corporate Social Responsibility als “achieving commercial success in ways that honor ethical values and respect people, communities, and the natural environment” (siehe BSR 2004). Derartig weit gefasste Definitionen werden in Theorie und Praxis mit unterschiedlichen Inhalten gefüllt. Die CSR-Definition des Netzwerks *CSR Europe* umfasst z.B. die Bereiche „Workplace issues, human rights, impact on the community, reputation, branding and marketing, ethical investment, environment, ethics and corporate governance, health and safety“ (siehe CSR Europe 2004). Das International Business Leader´s Forum nennt die Bereiche Marketing und Investment nicht, versteht aber darüber hinaus „economic development, education and leadership development and human disaster relief“ als Kernaspekte von Corporate Social Responsibility (siehe IBLF 2004). Der Unternehmensberater *CSR Consult* versteht unter Corporate Social Responsibility „die von Unternehmen freiwillig und bewusst übernommene Verantwortung für das Gemeinwesen, die sich aus der Philosophie und Kultur eines Unternehmens herleitet. Die zunächst auf soziale Aspekte begrenzte Bedeutung wurde inzwischen auf andere Themenfelder (Bildung, Kultur) ausgeweitet“ (siehe CSR Consult 2004). Eine solche gemeinwesenorientierte Definition betrachtet Habisch (2003, S. 58) jedoch als Corporate Citizenship: “Aktivitäten, mit deren Hilfe Unternehmen selbst in ihr gesellschaftliches Umfeld investieren und ordnungspolitische Mitverantwortung übernehmen”. In der Definition des *Weltwirtschaftsforums* umfasst Corporate Citizenship hingegen auch das Kerngeschäft des Unternehmens: “the contribution a company makes to society through its core business activities, its social investment and philanthropy programmes, and its engagement in public policy” (siehe Weltwirtschaftsforum 2004).

In der Vielzahl der Begriffsverständnisse lassen sich zwei Grundauffassungen erkennen. Die eine versteht **Corporate Social Responsibility als umfassendes Dachkonzept**, welches Corporate Citizenship als philanthropischen Teil der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen mit einschließt. Dabei wird Corporate Citizenship u.a. auch als *Corporate Philanthropy* (vgl. z.B. Copenhagen Center), *Corporate Community Involvement* oder *Community Investment* (vgl. z.B. BSR) bezeichnet. Mitunter werden die Begriffe Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship dabei auch synonym verwendet (vgl. z.B. Carroll 2003). Die andere Grundauffassung begreift **Corporate Citizenship als Dachkonzept**, wobei gesellschaftlich verantwortliches Verhalten auch von einem Unternehmen als *gutem korporativen Bürger* erwartet wird (vgl. z.B. Weltwirtschaftsforum, Warwick Business School). Daneben werden die beiden Konzepte von einigen Akteuren auch als **eigenständig** betrachtet, wobei jedoch auch wieder jeweils unterschiedliche Aspekte gesellschaftlicher Verantwortung und unterschiedliche Instrumente mit einbezogen werden (vgl. z.B. Nottingham University Business School für CSR und BMWA für CC).

Da hinter jeder der genannten Auffassungen mittlerweile etablierte Institutionen stehen, von denen nicht zu erwarten ist, dass sie die jeweils andere Position übernehmen würden, soll die Diskussion ob eines der beiden Konzepte – und wenn welches – das andere mit umfasst, hier nicht geführt werden. Vielmehr ist es von Bedeutung, wie sich die beiden Konzepte möglichst eindeutig von einander abgrenzen lassen.

Um Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship herauszuarbeiten, wird im Folgenden eine **Abgrenzung der beiden Ansätze nach dem Wirkungsbereich** vorgenommen, auf den sich die Unternehmensverantwortung erstreckt. Im Falle von Corporate Social Responsibility bezieht sich dieses Wahrnehmen von Verantwortung auf die eigentliche Geschäftstätigkeit des Unternehmens, während Corporate Citizenship das unternehmerische Engagement umfasst, welches über diese eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgeht.

## Corporate Social Responsibility

Die ersten Definitionen von Corporate Social Responsibility (CSR) als theoretisches Konzept entstanden in den 1930er Jahren in den USA (vgl. auch im Folgenden Carroll 1999). Die frühen Definitionen bis in die 1950er Jahre waren **ethisch-normativ** geprägt und forderten Unternehmer auf, sich so zu verhalten, dass die Ergebnisse ihrer Handlungen hinsichtlich der Ziele und Werte der Gesellschaft wünschenswert wären (vgl. Bowen 1953, S. 6). In den späten 1960er Jahren fand die Theorie durch den Stakeholder-Ansatz Unterstützung. In der Praxis erkannte man nach und nach auch den **ökonomischen Nutzen** eines verantwortungsvollen Verhaltens und setzte sich gleichzeitig für das Prinzip der **Freiwilligkeit** ein. In den 1970er Jahren stand die Diskussion um die Umsetzung der bislang allgemeinen Forderungen in die alltägliche Unternehmenspolitik im Vordergrund. Dabei wurde CSR als verantwortungsbewusste Einstellung der Manager bei der Entscheidungsfindung verstanden. In den 1980er und 1990er Jahren erfolgte eine Aufspaltung der Diskussion in verschiedene Einzeldisziplinen wie Stakeholder-Management, Unternehmensethik und auch Corporate Citizenship.

Um Corporate Social Responsibility als gesellschaftliche Verantwortung im Rahmen der eigentlichen Geschäftstätigkeit eines Unternehmens von Corporate Citizenship abzugrenzen, wird hier die **Definition der Europäischen Kommission** gewählt. Dies ist auch insofern sinnvoll, als die Förderpolitik der EU die Entwicklung des CSR-Ansatzes in Deutschland und Europa voraussichtlich maßgeblich beeinflussen wird. Die Europäische Kommission (2001b, S.8) definiert Corporate Social Responsibility als **„ein 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“**.

Dabei wird Corporate Social Responsibility nicht als Ersatz für rechtliche Regelungen verstanden, sondern als **freiwillige Selbstverpflichtung** von Unternehmen zu verantwortlichem Handeln entlang ihrer gesamten Wertschöpfungskette (Beschaffung, Transport, Produktion, Konsum, Entsorgung etc.) über die bloße Gesetzeskonformität hinaus (vgl. Europäische Kommission 2001, S. 5 und 8). Es geht auch nicht darum, in einer bestimmten Unternehmensabteilung (etwa der Öffentlichkeitsarbeit) zusätzlich ein CSR-Instrument anzuwenden. Vielmehr bezieht sich CSR auf die Art der Unternehmensführung und auf die Wahrnehmung der gesellschaftlichen Verantwortung **in der alltäglichen Unternehmenstätigkeit** und im Dialog mit den Betroffenen (EU-Multistakeholder-Forum 2004, S. 3).



Dieses Begriffsverständnis wird von vielen bedeutenden Akteuren geteilt, so etwa auch von dem Unternehmensnetzwerk *CSR Europe* (2004): “Corporate social responsibility (CSR) is about the core behaviour of companies and the responsibility for their total impact on the societies in which they operate. CSR is not an add-on nor is it an act of philanthropy.” In der deutschen Literatur wird Corporate Social Responsibility häufig mit „**gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen**“ übersetzt<sup>2</sup>.

Aus den Erwartungen der Gesellschaft und einzelner Anspruchsgruppen lassen sich konkrete **Aspekte** ableiten, auf welche sich die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen beziehen kann und soll (vgl. hierzu Europäische Kommission, 2001 und McIntosh et al. 2003, S. 118 f.). So sollten bspw. die Interessen der Mitarbeiter als wichtige interne Anspruchsgruppe berücksichtigt werden. Insbesondere in Entwicklungsländern sollten Mindest-Arbeitnehmerrechte eingehalten werden. Bei Fusionen und Rationalisierungen ist auf eine sozialverträgliche Unternehmensumstrukturierung zu achten. Darüber hinaus werden für den Umgang mit den verschiedenen externen Anspruchsgruppen die Beachtung von Menschenrechten, die Verantwortung für lokale Gemeinschaften und indigene Völker und der globale Tier- und Umweltschutz genannt. Weiterhin erstreckt sich die Verantwortung auf den Umgang mit Geschäftspartnern, Lieferanten und Konsumenten. Grundsätzlich sind alle Bereiche Thema der Unternehmensverantwortung, in denen Stakeholder von den Unternehmensaktivitäten betroffen sind oder sein könnten.

Als **Motive** für derartige unternehmerische Selbstverpflichtungen sind in der Literatur einerseits das **Gefühl moralischer Verantwortung** (vgl. bspw. Ringlstetter/Schuster 2002, S. 173) zu finden und andererseits der **ökonomische Nutzen** einer freiwilligen Selbstverpflichtung. Die Europäische Kommission (2001, S. 8) formuliert es so: „Die Erfahrung mit Investitionen in umweltverträgliche Technologien und Unternehmenspraktiken legt nahe, dass es der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens zuträglich sein kann, wenn man über die bloße Gesetzeskonformität hinausgeht [... und] ´mehr´ investiert in Humankapital, in die Umwelt und in die Beziehungen zu anderen Stakeholdern“. Ausführlicher dazu im Kapitel Corporate Citizenship.

---

<sup>2</sup> Loew et al. 2004 merken zu der deutschen Fassung des Grünbuchs der Europäischen Kommission zu CSR an, dass *social* treffender mit *gesellschaftlich* statt wie geschehen mit *sozial* zu übersetzen sei, da das Konzept der Corporate Social Responsibility auch ökologische Aspekte umfasst.

Corporate Social Responsibility ist nicht das erste Konzept, welches zur Minderung sozialer und ökologischer Probleme diskutiert wird. Supranationale Institutionen (UN, OECD, ILO) und verschiedene gemeinwohlorientierte Nichtregierungsorganisationen (NGOs) haben schon vor Jahren eine Reihe von Instrumenten zur freiwilligen Selbstverpflichtung entwickelt und sich für deren Anwendung in der Praxis eingesetzt. Das dabei verfolgte Ziel war es, „die bestehende Lücke zwischen erzwingbaren Gesetzen und so universellen Prinzipien und Werten, die in Abkommen wie der *Allgemeinen Menschenrechtserklärung* verkörpert sind, zu schließen“ (Europäische Kommission 2003, S. 5). Viele dieser **Selbstverpflichtungs-Instrumente** haben auch in der Praxis Verbreitung gefunden und bekommen durch die aktuelle Debatte um CSR wieder neuen Aufwind. Zur konkreten Umsetzung von Corporate Social Responsibility verweist das Grünbuch der Europäischen Kommission ausdrücklich auf diese bereits bestehenden Instrumente. Daneben wurden und werden aber auch neue Instrumente und Leitfäden mit direktem Bezug zu CSR entwickelt. Für eine Orientierung in dieser Vielzahl von Instrumenten ist es hilfreich, generelle Kategorien zu benennen, denen diese Instrumente zugeordnet werden können. Selbstverpflichtungsinstrumente mit Bezug zu CSR werden hier in die **drei grundsätzlichen Gruppen** Verhaltenskodizes, Label und Standards unterteilt.



**Abbildung 3: Instrumente der unternehmerischen Selbstverpflichtung (Quelle: Eigene D.)**

Mit einem **Verhaltenskodex** (Code of Conduct) verpflichtet sich ein Unternehmen freiwillig zur Befolgung bestimmter sozialer, ökologischer oder sonstiger Prinzipien über die Gesetzeskonformität hinaus. Hierzu sollen auch alle **Initiativen** gezählt werden, im Rahmen derer Unternehmen durch die Einhaltung von Prinzipien die Erreichung gemeinnütziger Ziele verfolgen. Das United Nations Environment Programme (vgl. UNEP 2001) unterscheidet dabei fünf verschiedene Formen: Initiativen bestimmter Branchen, Initiativen von Regierungen, gemeinsam ausgehandelte Zielsetzungen von Regierung und Wirtschaft, Initiativen von NGOs und

Initiativen von supranationalen Organisationen wie bspw. der UN. Unternehmen können sich also entweder bestehenden Initiativen von Regierungen, NGOs oder supranationalen Organisationen anschließen und von einem Austausch mit den übrigen Teilnehmern profitieren oder auch unternehmens- sowie branchenspezifisch (evtl. im Dialog mit ihren Stakeholdern) einen eigenen Kodex entwickeln. Verhaltenskodizes dienen einem Unternehmen auch dazu, seinen Stakeholdern öffentlich zu erklären, in welchem Ausmaß und auf welche Weise es die gesellschaftliche Verantwortung wahrnimmt. Einige der bekanntesten und allgemein anerkannten Initiativen sind:

- **ILO Kern-Arbeitsstandards**
- **OECD Leitsätze für multinationale Unternehmen**
- **UN Global Compact**

Die Kern-Arbeitsstandards der UN-Sonderorganisation *International Labor Organization* (ILO) beinhalten u.a. die Organisations- und Tarifverhandlungsfreiheit, das Verbot von Pflicht- und Zwangsarbeit, Mindestlöhne und Mindestalter für Beschäftigung und Diskriminierungsverbote. Die Leitsätze der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) sind Richtlinien, die multinationale Unternehmen bei ihren Auslandsaktivitäten (insbesondere in Entwicklungs- und Niedriglohnländern) einhalten sollen. Sie enthalten wie die Initiative *Global Compact* der Vereinten Nationen (UN) verschiedene Prinzipien aus den Bereichen Arbeitsrechte, Menschenrechte und Umweltschutz.

Die Prinzipien derartiger Verhaltenskodizes und Initiativen können sich grundsätzlich auf sämtliche Unternehmensaspekte wie etwa Beschaffung, Personalführung, Abfallentsorgung oder Investitionen beziehen. Ein verantwortungsbewusstes Unternehmen kann bspw. in der Produktion auf bestimmte Stoffe verzichten, deren Verwendung zwar nicht gesetzlich verboten ist, die aber dennoch bekanntermaßen umweltschädlich sind. Ein Unternehmen mit Standorten in Ländern, in denen Mindestarbeitsstandards unzureichend reguliert sind, kann die Kern-Arbeitsstandards der ILO im Sinne eines Verhaltenskodizes einführen.

Da die Einhaltung der Prinzipien solcher Selbstverpflichtungen in der Regel nicht von unabhängigen Dritten kontrolliert wird und da auch keine wirksamen Sanktionsmechanismen bei Nicht-Einhaltung bestehen, wird Verhaltenskodizes häufig die Glaubwürdigkeit abgesprochen. Im Falle des Global Compact sprechen Kritiker sogar von einem „talkshop“ (McIntosh et al. 2003, S. 119), in welchem die Unternehmen „bluewashing“ (Jung 2003, S. 51, Wortspiel mit Reinwaschen und Blau, der Farbe der UN) betreiben, das weniger der Durchsetzung sozialer und ökologischer

Prinzipien als vielmehr dem Ruf der Unternehmen dient. Dabei geht die Trittbrettfahrer-Mentalität von Unternehmen, die vom guten Ruf der UN profitieren wollen, ohne dabei selbst über Lippenbekenntnisse hinaus aktiv werden zu müssen, zu Lasten derjenigen Unternehmen, die an einer Umsetzung der Prinzipien ernsthaft interessiert sind.

Für die Produktion und den Handel bestimmter Produkte ist es möglich, die Einhaltung vorgeschriebener Standards von externen unabhängigen Zertifizierungsorganisationen überprüfen zu lassen und dann die Registrierung bei einer **Labelling**-Organisation zu beantragen. Die Produkte dürfen dann mit einem offiziell anerkannten Siegel gekennzeichnet zum (Weiter-)Verkauf angeboten werden (vgl. Misereor et al. 2000, S. 30ff). Es ist zu unterscheiden zwischen nationalen und internationalen Siegeln sowie zwischen staatlichen Labels und solchen von unabhängigen Organisationen. Einige der bekanntesten und allgemein anerkannten **Label** sind:

- **Der Blaue Engel**
- **Bio-Siegel**
- **FLO International**

Der *Blaue Engel* ist ein nationales und staatlich unterstütztes Label, das die unabhängige Organisation *Jury-Umweltzeichen* für umweltfreundliche Produkte und Dienstleistungen in den Bereichen Büro, Wohnen, Bauen, Haushalt, Garten und Mobilität vergibt. Ein rein staatliches Label ist das Bio-Siegel, das in Deutschland für Agrarprodukte aus biologischem Landbau vergeben wird. International anerkannte Siegel werden beispielsweise von den Nationalen Labellinginitiativen (TransFair in Deutschland) der Fairtrade Labelling Organizations International (FLO) für fair gehandelte Lebensmittel, Kunsthandwerk, Fußbälle und Teppiche vergeben.

Eine höhere Glaubwürdigkeit der Label gegenüber Verhaltenskodizes ergibt sich aus der externen Prüfung sowie aus dem drohenden Nutzungsverbot des Labels bei Nichteinhaltung der Prinzipien. Die Registrierung bei Labelling-Organisationen ist derzeit jedoch nur für eine bestimmte Anzahl von Branchen und Produkten möglich.

Neben den offiziellen Labels verwenden Unternehmen häufig auch selbstentworfenen Logos, die den Anschein eines Labels vermitteln sollen (wie etwa das *Hand-in-Hand*-Logo der Naturkostfirma *Rapunzel*). Derartige Logos unterliegen jedoch meist keiner externen Kontrolle und sind daher zu den Verhaltenskodizes zu zählen. Auch die unternehmerische Selbstverpflichtung, bei der Beschaffung gezielt Produkte mit offiziellen Sozial- oder Umweltsiegeln auszuwählen, fällt in die Kategorie der Verhaltenskodizes

Neben Verhaltenskodizes und Siegeln wurden auch zahlreiche **Standards und Leitlinien** entwickelt, die Unternehmen vorgeben, wie sie ihre Verantwortung gegenüber der Gesellschaft wahrnehmen können. Hier kann grundsätzlich zwischen Prozess- und Performance-Standards unterschieden werden (vgl. McIntosh et al. 2003, S. 99). Prozess-Standards bieten Unternehmen konkrete Verfahrensanweisungen etwa bei der Durchführung eines Stakeholder-Dialogs oder bei der Einführung von Managementsystemen. Performance-Standards hingegen definieren die Inhalte unternehmerischen Verhaltens in Bezug auf bestimmte Anspruchsgruppen und sind daher ergebnisorientiert. Einige der bekanntesten und allgemein anerkannten **Standards** mit Bezug zu Corporate Social Responsibility sind:

- **ISO-Norm 14001 und EMAS**
- **CSR-Leitfaden der ISO**
- **GRI-Leitfaden**
- **AA 1000**
- **SA 8000**

Die ISO-Norm 14001 ist ein zertifizierbarer Prozess-Standard der *International Organisation for Standardization* (ISO) für ein betriebliches Umweltmanagementsystem. Das *Environmental Management and Audit Scheme* (EMAS) stellt einen vergleichbaren Umweltstandard dar, der allerdings nur in Europa Anwendung findet. Im Juni des Jahres 2004 kam eine Untergruppe der ISO auf einer Konferenz zum Thema gesellschaftliche Verantwortung zusammen, um dort zu diskutieren, ob ein eigener Standard für ein CSR-Managementsystem erwünscht und zu realisieren sei. Dabei sprach sich eine große Mehrheit der Gruppe für eine Empfehlung an die ISO aus, einen internationalen Leitfaden zu CSR im Rahmen der internationalen Normung zu erarbeiten. Die weitere Entwicklung bleibt abzuwarten (vgl. ISO b). Die Global Reporting Initiative (GRI) hat einen bislang noch nicht zertifizierbaren Prozess-Standard für die Nachhaltigkeitsberichterstattung mit einer Reihe von ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Indikatoren entwickelt, der Stakeholdern die Vergleichbarkeit von Unternehmensberichten erleichtert. Das Europäische Multi-Stakeholder-Forum betrachtet den GRI Leitfaden als Vorgabe für die Berichterstattung über unternehmerische Corporate Social Responsibility-Aktivitäten (vgl. EU-Multistakeholder Forum 2004). Das *Institute of Social and Ethical Accountability* (auch *AccountAbility*) hat mit AA1000 einen komplexen Prozess-Standard für die Erfassung, Auditierung und Berichterstattung über die Verantwortlichkeiten einer Organisation und die Einbeziehung der Stakeholder kreiert. Der *Social Accountability 8000* (SA8000) der Non-Profit-Organisation *Social*

*Accountability International* (SAI) ist ein Prozess- und Performance-Standard für Arbeitsbedingungen auf der Basis der UN-Menschenrechtserklärung, der UN-Konvention für die Rechte der Kinder und der Konventionen der ILO.

Anders als Verhaltenskodizes und Label geben Standards nicht nur ein Ziel vor, sondern auch eine Handlungsanweisung zu dessen Erreichung. Einige Standards besitzen mit der Möglichkeit der unabhängigen externen Prüfung und Zertifizierung mehr Glaubwürdigkeit als andere. Wie ernsthaft Unternehmen jedoch ihre gesellschaftliche Verantwortung im Rahmen von Standards wahrnehmen, hängt stark davon ab, wie proaktiv ihre Grundeinstellung ist.

Die Tabelle 1 fasst die Instrumente der Corporate Social Responsibility und die Aspekte von CSR, welche von den einzelnen Verhaltenskodizes, Labels und Standards abgedeckt werden, noch einmal zusammen.

**Tabelle 1: Instrumente der Corporate Social Responsibility**

Instrument	Name	CSR-Aspekt
Verhaltenskodizes	<b>ILO Kernstandards</b> International Labour Organization <a href="http://www.ilo.org">www.ilo.org</a>	Beschäftigungsbedingungen
	<b>Leitlinien für multinationale Unternehmen</b> Organisation for Economic Cooperation and Development <a href="http://www.oecd.org">www.oecd.org</a>	Menschenrechte Beschäftigungsbedingungen Umweltschutz
	<b>Global Compact</b> United Nations <a href="http://www.unglobalcompact.org">www.unglobalcompact.org</a>	Menschenrechte Beschäftigungsbedingungen Umweltschutz
Label	<b>Blauer Engel</b> Jury Umweltzeichen <a href="http://www.blauer-engel.de">www.blauer-engel.de</a>	Umweltschutz
	<b>Bio-Siegel</b> BMVEL <a href="http://www.bio-siegel.de">www.bio-siegel.de</a>	Umweltschutz Gesundheit
	<b>Fairtrade Labelling Organizations (FLO)</b> In Deutschland TransFair <a href="http://www.fairtrade.net">www.fairtrade.net</a>	Beschäftigungsbedingungen
Standards	<b>ISO 14001</b> International Organization for Standardization <a href="http://www.iso.org">www.iso.org</a>	Umweltmanagementsysteme
	<b>EMAS</b> Europäische Kommission <a href="http://europa.eu.int/comm/environment/emas">http://europa.eu.int/comm/environment/emas</a>	
	<b>CSR-Leitfaden</b> International Organization for Standardization <a href="http://www.iso.org">www.iso.org</a>	CSR
	<b>GRI Leitfaden</b> Global Reporting Initiative <a href="http://www.globalreporting.org">www.globalreporting.org</a>	Nachhaltigkeitsberichterstattung
	<b>AA 1000</b> AccountAbility <a href="http://www.accountability.org.uk">www.accountability.org.uk</a>	Verantwortungsvolles Management mit Stakeholder-Dialog
	<b>SA 8000</b> Social Accountability International <a href="http://www.cepaa.org">www.cepaa.org</a>	Beschäftigungsbedingungen

## Corporate Citizenship

Nachdem nun Corporate Social Responsibility als freiwillige Selbstverpflichtung im Rahmen der eigentlichen Geschäftstätigkeit eines Unternehmens vorgestellt wurde, soll im Folgenden Corporate Citizenship (CC) als das gesellschaftliche Engagement eines Unternehmens außerhalb seiner eigentlichen Geschäftstätigkeit definiert werden. Hilfreich ist dabei die Vergegenwärtigung der deutschen Übersetzung von Corporate Citizenship als „**bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen**“ (vgl. z.B. Maaß/Clemens 2002a, S. 1). Dahinter steckt die Idee, dass sich nicht nur Privatpersonen gemeinwohlorientiert engagieren (bspw. durch die Übernahme von Ehrenämtern) sondern auch Unternehmer und zunehmend auch Unternehmen (als Teil ihrer Unternehmensidentität und unabhängig von ihrem jeweiligen Management). Eine gemeinnützige Förderung von Bildung und Wissenschaft wird in der empirischen Forschung häufig zurückverfolgt auf Unternehmerpersönlichkeiten wie Werner von Siemens, Andrew Carnegie und John D. Rockefeller gegen Ende des 19. und zu Beginn des 20. Jahrhunderts (vgl. bspw. Wulfson, S. 135f. und Kant 2001). In der US-amerikanischen Literatur tauchte in den 1950er Jahren im Zusammenhang mit den **ethisch-religiös** geprägten Forderungen, einen Teil des Vermögens, dessen Erwerb die Gesellschaft erst ermöglicht, an diese „zurückzugeben“, zunächst der Begriff *Corporate Giving* auf (vgl. Ringlstetter/Schuster 2002, S. 173). In den 1970er Jahren wurde diese Diskussion unter dem Stichwort *Corporate Philanthropy* fortgeführt (vgl. Carroll 1999, S. 273). Neben den ethischen Imperativ trat nun auch die Erkenntnis des **langfristigen ökonomischen Nutzens** unternehmerischen Engagements. Vor dem Hintergrund der US-amerikanischen Wirtschaftsflaute in den 1980er Jahren stellten sich zahlreiche Unternehmen die Frage, wie sie selbst diese Situation verbessern und im Gemeinwesen fördernd aktiv werden konnten (vgl. Enquete-Kommission 2002, S. 219ff). In diesem Zusammenhang entstanden in den 1990er Jahren der Begriff und das Konzept des *Corporate Citizenship* (vgl. Carroll 1999, S. 288). Hierbei wurde das Unternehmen als Teil der Gesellschaft und somit als „korporativer Bürger“ betrachtet, der wie jeder andere Bürger auch gesellschaftliche Rechte und Pflichten hat (Ringlstetter/Schuster 2002, S. 174). Als Freiheiten wurden einem solchen Bürger die Verfolgung seiner spezifischen Interessen und das Einwirken auf die Gesellschaft in Richtung auf eine von ihm gewollte Entwicklung anerkannt. Als Pflichten wurden neben der Primärfunktion der Bereitstellung von Gütern und Dienstleistungen für die Gesellschaft auch eine Verantwortung für das Gemeinwesen gefordert.

Eine in der deutschsprachigen Literatur häufig zitierte Definition stammt von Westebbe/Logan (1995, S. 17), die als diejenigen Autoren gelten, die das Konzept in Deutschland eingeführt haben. Sie verstehen unter Corporate Citizenship

**„das gesamte koordinierte, einer einheitlichen Strategie folgende und über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehende Engagement eines Unternehmens zur Lösung gesellschaftlicher Probleme.“**

Anders als Corporate Social Responsibility bezeichnet Corporate Citizenship also nicht das Wahrnehmen von Verantwortung im Rahmen der eigentlichen Unternehmenstätigkeit und entlang der gesamten Wertschöpfungskette, sondern all das, was im Sinne eines gemeinwohlorientierten Engagements darüber hinaus geht. Corporate Citizenship erfolgt als freiwillige wohltätige Förderung von externen Instanzen und führt zu einer materiellen Benachteiligung des fördernden Unternehmens, indem dieses auf eine auf dem Markt erzielbare Gegenleistung für seine Leistungen (teilweise) verzichtet (vgl. Maaß/Clemens 2002a, S.6).

Der Ansatz des Corporate Citizenship bezieht sich überwiegend auf das **lokale** Engagement von Unternehmen in ihrem direkten kommunalen Umfeld. Mit der Größe eines Unternehmens wächst jedoch der Anspruch an den Radius seiner Bürgerpflichten und mit jedem zusätzlichen Standort wächst auch die Anzahl der umgebenden Gemeinden. Von international agierenden Unternehmen wird daher auch als „**Good global citizens**“ (siehe Weltwirtschaftsforum 2003) gesprochen, die sich, so sie in Entwicklungs- und Schwellenländern tätig sind, durchaus auch entwicklungspolitisch engagieren sollten.

Da Corporate Citizenship freiwillig und nicht reguliert ist, ist es von einer Vielzahl an Maßnahmen gekennzeichnet. Innovationsfreudige Unternehmen(-netzwerke) und gemeinnützige Initiativen entwickeln ständig neue Maßnahmen, die den jeweiligen Umständen oder gesellschaftlichen Problemen Rechnung tragen sollen. Neu entwickelte Maßnahmen lassen sich jedoch in der Regel einem der drei **Instrumente** *Corporate Giving*, *Corporate Volunteering* und *Corporate Foundations* zuordnen (vgl. bspw. auch Mutz/Korfmacher und siehe Abbildung 4). Dabei muss festgestellt werden, dass traditionelle Instrumente wie etwa Spenden und Stiftungsgründungen jetzt unter das Dach des Corporate Citizenship einbezogen werden. Bei der Zuordnung neuer



Instrumente gilt es darauf zu achten, dass nicht rein ökonomische Tätigkeiten als *Corporate Citizenship* bezeichnet werden<sup>3</sup>.



**Abbildung 4: Instrumente des unternehmerischen Engagements**  
(Quelle: Eigene Darstellung)

Unter **Corporate Giving** werden alle Arten von Spenden und Sponsoring zur Förderung gemeinwohlorientierter Einrichtungen und auch kultureller Veranstaltungen verstanden (vgl. auch im Folgenden Maaß/Clemens 2002a, S. 8ff). Bei unternehmerischen Spenden wird vom Begünstigten keine Gegenleistung erwartet. Als konkrete Maßnahmen zählen dazu zunächst einfache Geldspenden an gemeinwohlorientierte Organisationen oder auch Stipendien. Weiterhin sind die kostenlose oder kostengünstigere Überlassung von Gegenständen zu nennen sowie zeitlich begrenzte Nutzungsgestattungen für Räumlichkeiten, Maschinen, Fahrzeuge, Patente oder den medienwirksamen Firmennamen. Auch vom Unternehmen üblicherweise am Markt angebotene Dienstleistungen wie Beratungen können zu gemeinnützigen Zwecken kostenlos erbracht werden. Des Weiteren kann das Unternehmen seine Erfahrungen und sein Know-how zur Verfügung stellen und bspw. Schulungen anbieten.

<sup>3</sup> Dresewski (S. 21f.) nennt als neun Instrumente eines "Corporate Citizenship-Mix": Corporate Giving, Corporate Foundations, Corporate Volunteering, Social Sponsoring, Cause Related Marketing, Social Commissioning, Community Joint Venture, Social Lobbying und Venture Philanthropy. Einige von ihnen können jedoch als Maßnahmen den drei hier vorgestellten Instrumenten zugeordnet werden. Bei Instrumenten wie Sozialen Kapitalanlagen (Venture Philanthropy) sollte man jedoch beachten, ob hier nicht Social Responsible Investment mit entsprechenden Renditen dem investierenden Unternehmer doppelt nützen (finanziell und auf dem Wege der Reputation). In solchen Fällen kann kaum von Philanthropie gesprochen werden. Unverzinsten Kapitalgaben wären ansonsten mit Spenden gleichzusetzen. Das Instrument der „sozialen Auftragsvergabe“ (Social Commissioning) würde gemäß der hier zugrunde gelegten Definition nicht zu Corporate Citizenship gehören, sondern zu Corporate Social Responsibility, da sie die eigentliche Geschäftstätigkeit betrifft. Wenn bei der Auftragsvergabe an Behindertenwerkstätten wettbewerbsfähige Preis-Leistungsverhältnisse gefordert werden, ist auch eher der Ausdruck Nicht-Diskriminierung als Philanthropie angebracht und das Instrument somit auch eher wieder zu Corporate Social Responsibility zu zählen.

Wird die (regelmäßige) Spende eines Mitarbeiters an eine gemeinwohlorientierte Organisation von der Unternehmensführung um einen bestimmten Betrag ergänzt, spricht man von *employee matched giving*. Auch das sog. *Cause Related Marketing* kann als Maßnahme des Corporate Giving gesehen werden. Es handelt sich dabei um die Werbung für ein Produkt mit dem ethischen Zusatznutzen, dass beim Kauf desselben ein gewisser Betrag einem sozialen Zweck oder einer gemeinnützigen Organisation zu gute kommt. Als Beispiel kann hier die Brauerei Krombacher genannt werden, die eine Zeitlang für jeden verkauften Bierkasten eine Spende an die Umweltschutz-Organisation *World Wide Fund for Nature* (WWF) gab, die in Projekte zum Schutz des Regenwaldes floss (vgl. Dresewski 2004, S. 22). Geld- und Sachspenden zählen in Deutschland zu den am häufigsten eingesetzten Maßnahmen des Corporate Citizenship (vgl. Maaß/Clemens 2002b, S. 5).

Beim Sponsoring hingegen wird vom Geförderten eine Gegenleistung (Abbildung des Firmenlogos auf Trikots, Websites etc.) verlangt und häufig auch vertraglich fixiert (vgl. Maaß/Clemens 2002a, S. 8ff). Als kommunikationspolitische Werbemaßnahme sind Sponsoringaktivitäten in das Marketingkonzept des Unternehmens eingebunden und an den Unternehmenszielen ausgerichtet. Hier tut sich ein gewisses Spannungsfeld im Hinblick auf die Forderung auf, dass Corporate Citizenship über das Kerngeschäft hinausgehen müsse. Einerseits sind Marketingmaßnahmen durchaus zum Kerngeschäft zu zählen und auch hier kann die Übernahme von Verantwortung eingefordert werden. Jedoch ist auf der anderen Seite beim Sponsoring die Gegenleistung (Sichtbarmachen des Firmenlogos) im Vergleich zur erhaltenen Leistung (finanzielle und materielle Mittel, Veranstaltungen etc.) meist ungleich geringer, so dass eine Zuordnung zur gemeinnützigen Förderung sehr wohl in Betracht kommt.

Das Instrument des **Corporate Volunteering** bezieht sich auf das Humankapital des Unternehmens. Es handelt sich hier um den persönlichen Einsatz der im Unternehmen Tätigen. Nach der Idee des Voluntarismus (Maaß/Clemens 2002a, S. 6) können Mitarbeiter zur unvergüteten Verrichtung gemeinnütziger Aufgaben in Non-Profit-Organisationen zeitweise freigestellt werden. Dabei profitieren die Geförderten sowohl von deren Arbeitskraft als auch von deren Know-how. Viele Unternehmen in den USA haben einen *day of service* eingeführt, an dem die Mitarbeiter einer Unternehmensabteilung einmal im Jahr für einen Tag freigestellt werden, um in einer gemeinnützigen Organisation mitzuarbeiten (vgl. auch im Folgenden bspw. Enquete-Kommission, S. 221ff.). Eine weitere Möglichkeit sind sog. *secondments*, also

Mitarbeiter-*Abordnungen*, die auch für längerfristige Projekte zur Verfügung gestellt werden. Als Beispiele können hier die Renovierung eines Kinderspielplatzes oder die Renaturierung eines Moorgebiets genannt werden. Die freigestellten Arbeitnehmer erhalten während dieser Zeit ihr volles Gehalt weiter ausbezahlt. Längerfristiges Engagement findet darüber hinaus auch in *Mentoren- und Tutoren-Programmen* statt, bei denen einzelne Mitarbeiter z.B. jungen Existenzgründern oder auch Initiativen in Schwellen- und Entwicklungsländern mit Rat und Tat zur Seite stehen. Neben den Arbeitnehmern können auch die Unternehmer selbst ehrenamtliche Tätigkeiten in Gremien oder Initiativen übernehmen. Darüber hinaus können sie ihren Einfluss bspw. bei Kommunen geltend machen, um sich für die Anliegen gemeinwohlorientierter Organisationen einzusetzen<sup>4</sup>. Weiterhin können sie auch ihre Beziehungen nutzen, um Dritte untereinander zu vermitteln oder zu bürgerschaftlichem Engagement anzuregen.

**Corporate Foundations** schließlich sind von Unternehmen zum Zweck der Förderung des Gemeinwohls gegründete Stiftungen. Sie bilden einen institutionellen Rahmen für ein konzeptionelles und langfristiges bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen. (Westebbe/Logan 1995, S. 17ff). Die Stiftungen erhalten das Stiftungsvermögen vom gründenden Unternehmen, sind aber meist rechtlich unabhängig. Viele Stiftungen tragen den Namen ihrer Gründer (wie etwa die *Robert-Bosch Stiftung*) und werden somit Teil der spezifischen Unternehmensidentität.

Die **Bereiche**, in denen Unternehmen fördernd oder deren Mitarbeiter aktiv tätig werden können, lassen sich in die Bereiche Sport, Kultur (z.B. Sponsoring von Konzerten und Veranstaltungen), Bildung (z.B. Förderung oder Errichtung von Kindergärten, Schulen und wissenschaftlichen Einrichtungen), Soziales (z.B. Spenden an kirchliche Initiativen, ehrenamtliche Tätigkeiten in Projekten mit Straßenkindern oder Suppenküchen für Obdachlose), Gesundheit (z.B. Verteilen von Medikamenten in Entwicklungsländern) und Umweltschutz (z.B. regelmäßige Reinigung eines Autobahnabschnitts oder die Unterstützung von Umweltschutzprojekten) unterteilen (vgl. Maaß/Clemens 2002 und BMFSFJ). Im Sinne des Stakeholder-Ansatzes sollte ein Unternehmen prinzipiell jede Anspruchsgruppe berücksichtigen, die von den Handlungen des Unternehmens betroffen ist oder später einmal betroffen sein könnte und die auch ihrerseits Einfluss auf das Unternehmen ausüben könnte.

---

<sup>4</sup> Dresewski (2004, S. 22) spricht hier von „Social Lobbying“.

In Deutschland sind die **Auslöser** für bürgerschaftliches Engagement überwiegend Anfragen von Unterstützungssuchenden außerhalb des Unternehmens (vgl. Maaß/Clemens 2002a, S. 79). Betriebsinterne Anlässe können eine positive Gewinnentwicklung, Probleme bei der Personalrekrutierung oder auch die Überarbeitung der Corporate Identity sein. Die Wahrnehmung gesellschaftlicher Missstände gilt nur in Ausnahmefällen als Auslöser von Corporate Citizenship-Aktivitäten. Für die Wirtschaft gehört ein Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Probleme jedoch zum „ureigensten unternehmerischen Interesse“ (Maaß/Clemens 2002a, S. 61). Ein intaktes Gesellschaftssystem bedeutet für ein Unternehmen auch qualifizierte Arbeitskräfte und zahlungskräftige Konsumenten. Daneben lassen sich für die Einführung von Corporate Citizenship-Maßnahmen wieder das **ethisch-moralische** und das **ökonomisch-strategische Motiv** nennen, wobei das zweite das erste dominiert. Daher ist auch „die bewusste und gezielte Kommunikation des gesellschaftlichen Engagements gegenüber möglichst vielen Zielgruppen“ ein wesentliches Element von Corporate Citizenship (Westebbe/Logan 1995, S. 17).

Gegenüber externen Stakeholdern wie Kunden und Öffentlichkeit kann ein spezielles philanthropisches Profil als Teil der Unternehmensidentität als Abgrenzung von Wettbewerbern wirken. In Zeiten, in denen sich Produkte und Dienstleistungen immer weniger durch ihre Qualität unterscheiden, werden *soft facts* wie das Image eines Unternehmens immer bedeutender für den langfristigen Unternehmenserfolg (vgl. Liebl 2002). Der öffentliche Ruf als engagierter *guter Bürger* und die Signalisierung der Bereitschaft zum Stakeholder-Dialog kann dabei helfen, neue Kundensegmente zu gewinnen und mögliche Gefahren für das Unternehmen (Kundenabwanderung, Boykotts) abzuwenden.

Als interne Stakeholder sollen die Mitarbeiter des jeweiligen aktiven Unternehmens angesprochen werden. Die Einbeziehung in die Freiwilligenarbeit soll die Motivation und Bindung der Mitarbeiter erhöhen sowie ihre sozialen und kommunikativen Kompetenzen fördern. Des weiteren folgt aus dem Austausch der beteiligten Personen ein Lerneffekt über den Arbeitsalltag hinaus sowie über eine *Mund-zu-Mund-Propaganda* eine Imageverbesserung als attraktiver Arbeitgeber und somit eine Chancenerhöhung bei der Personalrekrutierung. So betrachtet wird Corporate Citizenship zum personalpolitischen Instrument (vgl. dazu auch Maaß/Clemens 2002a, S. 61 ff). Soweit die Verhaltenserwartung und Interessen der internen und externen Stakeholder im Rahmen einer Stakeholder-Analyse oder eines Stakeholder-Dialoges in Erfahrung gebracht werden konnten, wird ein Engagement also in genau den Bereichen erfolgen, die für die relevanten Stakeholdern von Bedeutung sind oder mit denen diese positive Assoziationen haben.

Da gemeinnützige Organisationen und gesellschaftliche Gruppen ebenso von den gemeinsamen Projekten und den ihnen zur Verfügung gestellten Ressourcen profitieren, wird in diesem Zusammenhang von einer „ökonomisch motivierten Aktivität mit gesellschaftspolitischer Dimension“ (Maaß/Clemens 2002b, S. 1) oder einer „**Win-Win-Situation**“ gesprochen (bspw. Dresewski 2004, S. 42).

Während die Verbindung von wohltätigem Engagement mit strategischen Unternehmenszielen in den USA heutzutage eine Selbstverständlichkeit ist, wird eine solch strategische Ausrichtung von Unternehmen hierzulande noch weitgehend abgestritten. Die Unterstützung erfolgt bei deutschen Unternehmen bislang noch meist *aus dem Bauch heraus* und ohne Planung (vgl. Polterauer, S. 10). Mit der Verbreitung des Corporate Citizenship-Ansatzes mehren sich jedoch die Forderungen (bspw. Enquete-Kommission 2002, Habisch 2003, Mutz/Korfmacher 2003), die Potenziale für Unternehmen und Gesellschaft zu erkennen und zu nutzen. Denn im Idealfall führt das gesellschaftliche Engagement zu langfristigen sog. **trisektoralen Partnerschaften** mit öffentlichen Behörden und gemeinwohlorientierten NGOs, im Rahmen derer ein gemeinsamer Lösungsansatz für gesellschaftliche Probleme gesucht und umgesetzt wird. Vor dem Hintergrund knapper öffentlicher Haushaltsbudgets einerseits und der geringeren Flexibilität gesetzlicher Regulierungen andererseits wurden auch von Seiten des Staates die Vorzüge und Potenziale einer freiwilligen Selbstverpflichtung von Unternehmen zu gesellschaftlichem Engagement erkannt.

## **Abschließende Differenzierung der beiden Konzepte**

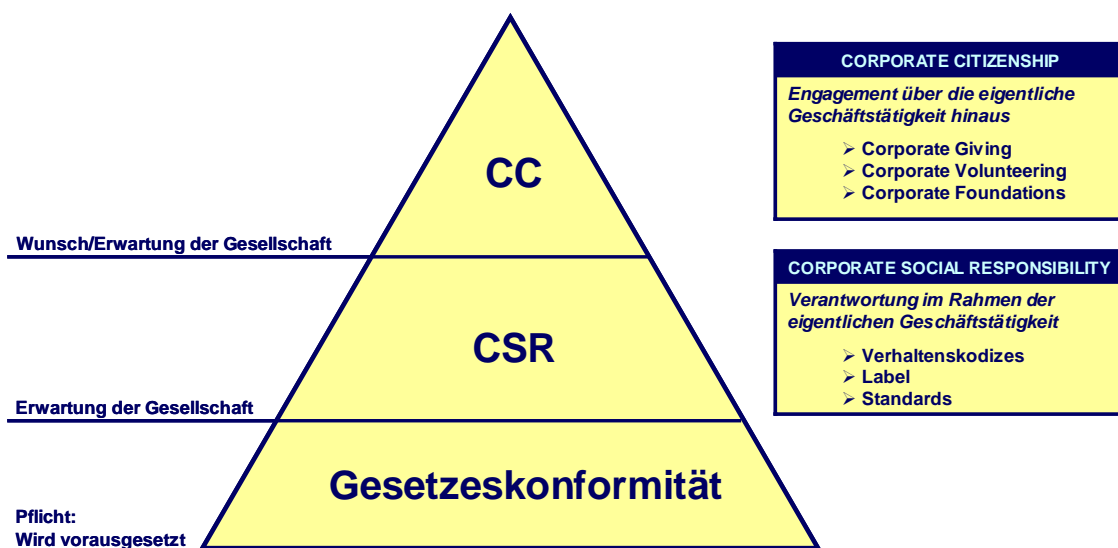
Somit konnte nun für jedes der beiden Konzepte eine Definition und eine Reihe an Instrumenten gefunden werden, die eine eindeutige Abgrenzung von Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship ermöglichen. Mit der erarbeiteten Begriffsdifferenzierung liegt nun eine Grundlage vor, an der Unternehmen ihr Handeln orientieren können und anhand derer unternehmerische Stakeholder eine Verantwortungsübernahme gezielter von Unternehmen einfordern können.

Beide Ansätze haben als gemeinsame Basis den Gedanken, dass Unternehmen ihre Verantwortung gegenüber der Gesellschaft wahrnehmen sollen, indem sie die Interessen ihrer Stakeholder berücksichtigen und für diese mehr leisten als das Gesetz fordert. Dabei wird diese Mehrleistung als Investition verstanden, die sich auch für das Unternehmen langfristig auszahlt. Betrachtet man den Wirkungsbereich der gesellschaftlichen Verantwortung in beiden Ansätzen, findet man den wesentlichen Unterschied:

**Corporate Social Responsibility (CSR)** beinhaltet das systematische Wahrnehmen von Verantwortung gegenüber der Gesellschaft im Rahmen der eigentlichen Geschäftstätigkeit des Unternehmens, d.h. in allen Unternehmensbereichen und entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Um soziale und ökologische Belange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit ihren Stakeholdern zu integrieren, stehen Unternehmen eine Reihe von Verhaltenskodizes, Labels und Standards zur Verfügung, mit Hilfe derer sie sich im Sinne einer freiwilligen Selbstverpflichtung über die Gesetzesvorgaben hinaus verantwortlich verhalten können.

**Corporate Citizenship (CC)** hingegen beinhaltet das systematische Wahrnehmen von Verantwortung außerhalb dieser eigentlichen Geschäftstätigkeit. Die deutsche Übersetzung Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen trifft den Kern dieses Ansatzes. Hier geht es darum, dass Unternehmen in das Gemeinwesen eingreifen und dabei bestimmte Anspruchsgruppen ihres gesellschaftlichen Umfelds fördern. Zur Umsetzung eines derartigen Engagements stehen Unternehmen die Instrumente Corporate Giving (Spenden), Corporate Volunteering (persönlicher Einsatz) und Corporate Foundations (Stiftungsgründung) zur Verfügung. Unternehmen können alle Arten von Ressourcen und besonders auch ihre spezifischen Kompetenzen zur Förderung gesellschaftlicher Gruppen einsetzen.

Neben dem Wirkungsbereich der Unternehmensverantwortung soll hier in Anlehnung an Carroll (1999, S. 283f.) betrachtet werden, welcher **Grad der Verpflichtung** sich für Unternehmen aus den Erwartungen der Gesellschaft ergibt. Als unbedingt einzuhaltende Pflicht gilt dabei die Einhaltung der Gesetze. Die Gesellschaft setzt ein gesetzeskonformes Verhalten von Unternehmen voraus. Darüber hinaus erwartet die Gesellschaft von Unternehmen, dass sie auch über den Gesetzestext hinaus ihre Verantwortung erkennen und wahrnehmen. Diesen Erwartungen können Unternehmen mit einer freiwilligen Selbstverpflichtung im Rahmen von Corporate Social Responsibility begegnen. Weiterhin gibt es in der Gesellschaft den Wunsch bzw. auch die Erwartung, dass Unternehmen sich für das Gemeinwesen engagieren sollen. Diesen gesellschaftlichen Wunsch nach bürgerschaftlichem Engagement können Unternehmen mit dem Ansatz des Corporate Citizenship erfüllen. Teilweise erwartet die Gesellschaft ein solches Engagement von kapitalkräftigen Unternehmen, jedoch weist dieses Konzept einen deutlich geringeren Verpflichtungsgrad auf als Corporate Social Responsibility. Im Idealfall sollte ein proaktives verantwortungsbewusstes Unternehmen beide Konzepte einführen. Die abschließende Differenzierung der beiden Konzepte wird in Abbildung 5 zusammengefasst.



**Abbildung 5: Differenzierung der Konzepte CSR und CC (Quelle: Eigene Darstellung)**

Darüber hinaus soll hier noch angemerkt werden, dass einzelne Instrumente in beiden Konzepten immer nur bestimmte Aspekte der Unternehmensverantwortung erfassen. Daher ist es die Aufgabe der Unternehmen, die passenden Instrumente für die jeweiligen unternehmensspezifischen Stakeholder und Problembereiche auszuwählen und verantwortungsbewusst in ein stimmiges Gesamtkonzept zu integrieren. Von zentraler Bedeutung für die beiden Konzepte ist, dass mit einer Einzelaktion wie einer

Spende oder der Teilnahme am Global Compact die Verantwortung gegenüber der Gesellschaft noch nicht ausreichend wahrgenommen ist. Beide Konzepte fordern eine **systematische und partnerschaftliche Auseinandersetzung** mit unternehmerischen Anspruchsgruppen und im Idealfall auch eine Verankerung der Konzepte in einem strategischen Rahmenkonzept.

Da Unternehmen selbst beträchtlich von einer intakten natürlichen und gesellschaftlichen Umwelt profitieren, findet das Wahrnehmen der gesellschaftlichen Verantwortung nicht zuletzt auch im eigenen Interesse statt. Dabei werden die Mehrausgaben für die freiwillige Selbstverpflichtung bzw. das gesellschaftliche Engagement als Investition verstanden, die sich auch für das Unternehmen langfristig auszahlt. In diesem Sinne werden die Ansätze auch als kommunikations- und personalpolitisches Instrument verstanden, mit dem sich Mitarbeiter motivieren und binden lassen und mit dem sich Unternehmen in Form eines ethischen Profils von Wettbewerbern abheben können. Gleichzeitig profitieren die geförderten und berücksichtigten gesellschaftlichen Gruppen, so dass von einer Win-Win-Situation gesprochen werden kann. Diese Verknüpfung von ethischen und ökonomischen Interessen kann jedoch nicht nur als Stärke von Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship angesehen werden, sondern auch als deren Schwäche. So ist es denn bei der Umsetzung der Konzepte in der Praxis wahrscheinlich, dass vor allem Themen und Stakeholder Beachtung finden, die entweder eine entsprechende Öffentlichkeitswirksamkeit versprechen oder eine Bedrohung für das Unternehmen darstellen können. Stakeholder, die keine ausreichende Macht besitzen oder aufbauen können, um ihre Ansprüche durchzusetzen, sowie Themen, von deren Förderung sich Unternehmen keinen Nutzen versprechen, laufen Gefahr, nicht als relevant erachtet und somit vernachlässigt zu werden. In diesem Sinne werden die Ansätze ihrem ethischen Anspruch der Wahrnehmung von Verantwortung nicht vollständig gerecht und es müssen für derartige „unpopuläre“ Bereiche andere Lösungen gefunden werden, beispielweise von Seiten des Staates oder gemeinwohlorientierter Nichtregierungs-Organisationen. Des weiteren sollte in Betracht gezogen werden, ob ein Pochen auf freiwillige Selbstverpflichtung die Legislative nicht gelegentlich auch davon abhalten soll, gesetzlich verbindliche Vorgaben zu machen, die dann auch diejenigen Unternehmen treffen würden, die sich nicht durch Verhaltenskodizes o.ä. zu binden bereit sind. Insgesamt jedoch ist eine freiwillige Übernahme von Verantwortung gegenüber der Gesellschaft durch Unternehmen im Rahmen der beiden Konzepte Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship – wenn auch bislang erst von einer Minderheit der Unternehmen überhaupt systematisch angewendet – durchaus begrüßens- und unterstützenswert.





## Literatur

- AccountAbility.** Selbstverständnis und Informationen zum Standard AA1000. Online unter: <http://www.accountability.org.uk/aa1000/default.asp>. Sowie auch unter: <http://www.accountability.org.uk/aboutus/default.asp>. (Zugriff: 14.02.2005).
- Aktive Bürgerschaft.** Netzwerk. Selbstverständnis und Verständnis von Corporate Citizenship. Online unter: <http://www.aktive-buergerschaft.de/vab/ueberuns/selbstverstaendnis>. (Zugriffsdatum: 07.02.2005).
- BBE - Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement:** Selbstverständnis und Verständnis von Corporate Citizenship. Online unter: [http://www.b-b-e.de/corporate\\_citizenshi.html](http://www.b-b-e.de/corporate_citizenshi.html). Sowie auch unter: [http://www.b-b-e.de/themen\\_pg5.html](http://www.b-b-e.de/themen_pg5.html). (Zugriffsdatum: 07.02.2005).
- Biesecker, Adelheid (1998):** Shareholder, Stakeholder and Beyond – Auf dem Weg zu einer Vorsorgenden Wirtschaftsweise. *Bremer Diskussionspapiere zur Institutionellen Ökonomie und Sozialökonomie*. Nr. 26. Bremen.
- BITC - Business in the community.** Netzwerk. Selbstverständnis und Verständnis von Corporate Citizenship bzw. Corporate Social Responsibility. Online unter: [http://www.bitc.org.uk/about\\_bitc/index.html](http://www.bitc.org.uk/about_bitc/index.html). Sowie unter: <http://www.bitc.org.uk/resources/toolkit/index.html>. (Zugriffsdatum: 27.09.2004).
- BMFSFJ - Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend:** Informationen zum Internationalen Jahr der Freiwilligen (IFJ) und zur Geschäftsstelle IFJ. Online unter: <http://www.ijf2001.de/wasist1.htm>. Sowie auch unter: <http://www.ijf2001.de/wasist8.htm>. Sowie auch unter: <http://www.ijf2001.de/wasist3.htm>. (Zugriffsdatum: 27.09.2004).
- BMVEL - Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft:** Informationen zum staatlichen Bio-Siegel. Online unter: <http://www.bio-siegel.de/biosiegel/intro-49.htm>. (Zugriffsdatum: 27.09.2004).
- BMWA - Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit:** Online-Datenbank zum Thema Corporate Citizenship. Selbstverständnis und Verständnis von Corporate Citizenship. Online unter: <http://corporate-citizenship.focus-web.de/index.php?aid=2>. Sowie auch unter: <http://corporate-citizenship.focus-web.de/index.php?aid=100>. (Zugriffsdatum: 27.09.2004).
- Business Ethics (Zeitschrift):** Informationen zum Ranking der „100 best corporate citizens“. Online unter: <http://www.business-ethics.com/100best.htm>. (Zugriffsdatum: 27.09.2004).
- Boston Consulting Group Deutschland.** Selbstverständnis und Verständnis von Corporate Citizenship bzw. Corporate Social Responsibility. Online unter: [http://www.bcg.de/Bcg/CSR/CSRdetail/CSR\\_cs/index.jsp](http://www.bcg.de/Bcg/CSR/CSRdetail/CSR_cs/index.jsp). Sowie auch unter: <http://www.bcg.de/Bcg/CSR/CSRdetail/index.jsp>. (Zugriffsdatum: 27.09.2004).
- Bowen, Howard Rothmann (1953):** Social responsibilities of the businessman. Harper & Row. New York.
- BSR - Business for Social Responsibility:** Selbstverständnis und Verständnis von Corporate Social Responsibility. Online unter: <http://www.bsr.org/Meta/About/index.cfm>. Sowie auch unter: <http://www.bsr.org/AdvisoryServices/CSR.cfm>. (Zugriffsdatum: 27.09.2004).
- BVR - Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (2003):** Investitionen in Corporate Citizenship sind Investitionen in die Zukunft. Erster Bericht über das gesellschaftliche Engagement des genossenschaftlichen Finanzverbundes. Online verfügbar unter: [http://www.bvr.de/www-new/foeffent.nsf/A3A82CB8A8E23008C1256E5100478722/\\$File/CC\\_BERICHT\\_4.03.04.pdf](http://www.bvr.de/www-new/foeffent.nsf/A3A82CB8A8E23008C1256E5100478722/$File/CC_BERICHT_4.03.04.pdf). (Zugriffsdatum: 27.09.2004).
- Carroll, Archie B. (1998):** The four faces of corporate citizenship. *Business and Society Review*. 1998, 100/101, S. 1-7.
- Carroll, Archie B. (1999):** Corporate Social Responsibility. Evolution of a definitional construct. *Business & Society*. 1999, Vol. 38, No. 3, S. 268 – 295.
- Carroll, Archie B. / Buchholtz, Ann K. (2003):** Business & Society. Ethics and Stakeholder Management. Thomson South-Western. Mason, Ohio.
- Center for Corporate Citizenship.** Carroll School of Business. Boston. Selbstverständnis und Verständnis von Corporate Citizenship. Online unter: <http://www.bc.edu/centers/ccc/index.html>. Sowie auch unter: [http://www.bc.edu/centers/ccc/Pages/about\\_us.html](http://www.bc.edu/centers/ccc/Pages/about_us.html). Sowie auch unter: [http://www.bc.edu/centers/ccc/Pages/a\\_aboutcc.html](http://www.bc.edu/centers/ccc/Pages/a_aboutcc.html). (Zugriff: 27.09.2004).
- Center for Corporate Citizenship.** Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt. Selbstverständnis und Verständnis von Corporate Citizenship. Online unter: <http://www.corporatecitizen.de>. (Zugriffsdatum: 27.09.2004).
- Clarkson, Max B. E. (1995):** A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*. 1995, Vol. 20, No. 1, S. 92-117.
- Corporate Citizenship Unit.** Warwick Business School. Warwick. England. Selbstverständnis und Verständnis von Corporate Citizenship. Online unter: <http://users.wbs.warwick.ac.uk/group/ccu/home/about>. Sowie auch unter: [http://www.wbs.ac.uk/expertise/research\\_teaching/ccu.cfm](http://www.wbs.ac.uk/expertise/research_teaching/ccu.cfm). Sowie auch unter: <http://users.wbs.warwick.ac.uk/group/ccu/activities>. (Zugriffsdatum: 27.09.2004).
- CSR Consult.** Selbstverständnis und Verständnis von Corporate Social Responsibility. Online unter: [www.csr-consult.de](http://www.csr-consult.de). (Zugriffsdatum: 27.09.2004).
- CSR Europe.** Selbstverständnis und Verständnis von Corporate Social Responsibility. Online unter: <http://www.csreurope.org/aboutus/default.aspx>. Sowie auch unter: <http://www.csreurope.org/aboutus/FAQ/#csr>. (Zugriffsdatum: 07.02.2005).
- Czymmek, Frank (2003):** Ökoeffizienz und unternehmerische Stakeholder. Eul Verlag. Köln.
- Daimler-Chrysler (2004):** Shaping communities. Building bridges. Promoting dialogue. Corporate Social Responsibility Report 2004. Daimler-Chrysler. Stuttgart. Online verfügbar unter: [http://www.daimlerchrysler.com/Projects/c2c/channel/documents/229292\\_csr\\_report\\_2004\\_e.zip](http://www.daimlerchrysler.com/Projects/c2c/channel/documents/229292_csr_report_2004_e.zip). (Zugriffsdatum: 27.09.2004).

- Degussa (2004):** Corporate Citizenship Report 2003. Degussa. Düsseldorf. Online verfügbar unter: [http://www.degussa.com/downloads/de/weitere\\_berichte.Par.0002.downloads.0002.myFile.dat/Degussa\\_Corporate\\_Citizenship\\_Report\\_2003\\_de.pdf](http://www.degussa.com/downloads/de/weitere_berichte.Par.0002.downloads.0002.myFile.dat/Degussa_Corporate_Citizenship_Report_2003_de.pdf). (Zugriffsdatum: 27.09.2004).
- Deutsche Bank (2004):** Corporate Social Responsibility Report 2003. Deutsche Bank. Frankfurt am Main. Online verfügbar unter: [http://www.deutsche-bank.de/cc/en/pdfs/Gesamt-Doppelseiten\\_ENGL.pdf](http://www.deutsche-bank.de/cc/en/pdfs/Gesamt-Doppelseiten_ENGL.pdf). (Zugriffsdatum: 27.09.2004).
- Donaldson, Thomas / Preston, Lee E. (1995):** The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*. 1995, Vol. 20, No. 1, S. 65 – 91.
- Dow Jones Sustainability Indexes.** Selbstverständnis und Informationen zur Bewertung von Unternehmen. Online unter: <http://www.sustainability-indexes.com/html/other/aboutus.html>. Sowie auch unter: [http://www.sustainability-indexes.com/djsi\\_pdf/publications/DJSI\\_WORLD\\_Guidebooks/DJSI\\_World\\_Guidebook\\_60.pdf](http://www.sustainability-indexes.com/djsi_pdf/publications/DJSI_WORLD_Guidebooks/DJSI_World_Guidebook_60.pdf). (Zugriffsdatum: 27.09.2004).
- Dresewski, Felix (2004):** Corporate Citizenship. Ein Leitfaden für das soziale Engagement mittelständischer Unternehmen. Bundesinitiative „Unternehmen: Partner der Jugend“ (UPJ) (Hrsg.). Berlin.
- DTA - Department of Trade and Industry.** Informationen zum CSR-Minister Stephen Timms. England. Online unter: <http://www.dti.gov.uk/ministers/ministers/timms.html>. Sowie auch unter: <http://www.dti.gov.uk/sustainability/sus/corp.htm>. Sowie auch unter: [http://www.dti.gov.uk/sustainability/weee/corp\\_soc\\_resp.pdf](http://www.dti.gov.uk/sustainability/weee/corp_soc_resp.pdf). (Zugriff: 27.09.2004).
- Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ (2002):** Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft. Bundestagsdrucksache 14/2351. Online verfügbar unter: <http://dip.bundestag.de/btd/14/089/1408900.pdf>. (Zugriffsdatum: 27.09.2004).
- Europäische Kommission (Hrsg.) (2001a):** Nachhaltige Entwicklung in Europa für eine bessere Welt: Strategie der Europäischen Union für die nachhaltige Entwicklung. Mitteilung der Kommission. Online verfügbar unter: <http://www.euractiv.com/cgi-bin/cgint.exe?714&1015=8&1014=EUROPAEUINTEURLEXDECOMCNC2001COM20010264DE01PDF>. (Zugriffsdatum: 27.09.2004).
- Europäische Kommission (Hrsg.) (2001b):** Grünbuch. Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Europäische Kommission. Brüssel. Online verfügbar unter: [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr/greenpaper\\_de.pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_de.pdf). (Zugriffsdatum: 27.09.2004).
- Europäische Kommission (Hrsg.) (2003):** Mapping instruments for Corporate Social Responsibility. Europäische Kommission. Brüssel. Online verfügbar unter: [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr/mapping\\_final.pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/mapping_final.pdf). (Zugriffsdatum: 27.09.2004).
- Europäische Kommission (2004):** Informationen zum EU Eco-Management and Audit Scheme (EMAS). Online unter: [http://europa.eu.int/comm/environment/emas/about/summary\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/environment/emas/about/summary_en.htm). (Zugriffsdatum: 27.09.2004).
- European Multistakeholder Forum on CSR (Hrsg.) (2004):** Final results and recommendations. Final report. Online verfügbar unter: [http://forum.europa.eu.int/irc/empl/csr\\_eu\\_multi\\_stakeholder\\_forum/info/data/en/CSR%20Forum%20final%20report.pdf](http://forum.europa.eu.int/irc/empl/csr_eu_multi_stakeholder_forum/info/data/en/CSR%20Forum%20final%20report.pdf). (Zugriffsdatum: 27.09.2004).
- Eurosif - European Sustainable and Responsible Investment Forum (2003):** Socially Responsible Investment Among European Institutional Investors. 2003 Report. Online verfügbar unter: [www.forum-ng.de/Dokumente/eurosif-srireprt-2003-all.pdf](http://www.forum-ng.de/Dokumente/eurosif-srireprt-2003-all.pdf). (Zugriffsdatum: 27.09.2004).
- Evan, William M. / Freeman, Robert Edward (1987):** A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. In: Beauchamp, Tom L. / Bowie, Norman E. (1993) (Hrsg.): *Ethical theory and business*. 4. Auflage. S. 75-84. Prentice Hall. Englewood Cliffs, New Jersey.
- Financial Times Stock Exchange (FTSE4Good Index Series).** Selbstverständnis und Kriterien-Katalog. Online verfügbar unter: [http://www.ftse.com/about\\_ftse/About\\_FTSE.jsp;jsessionid=CD33954BE5620B5A9AA6B28F910E496B](http://www.ftse.com/about_ftse/About_FTSE.jsp;jsessionid=CD33954BE5620B5A9AA6B28F910E496B). Sowie auch unter: <http://www.ftse.com/ftse4good/FTSE4GoodCriteria.pdf>. (Zugriffsdatum: 27.09.2004).
- finanznachrichten.de.** Online-Nachrichtenmagazin. Artikel über Enron vom 16.07.2004. Online unter: <http://www.finanznachrichten.de/nachrichten-2004-07/artikel-3633688.asp>. (Zugriffsdatum: 27.09.2004).
- Freeman, Robert Edward (1983):** Strategic management: A stakeholder approach. In: *Advances in Strategic Management*. 1983, Vol. I, S. 31-60.
- Freeman, Robert Edward / Reed, David L. (1983):** Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. *California Management Review*. Spring 1983, Vol. XXV, No. 3, S. 88-106.
- Freeman, Robert Edward (1984):** Strategic Management. A Stakeholder Approach. Pitman Publishing. Boston.
- Freiheit und Verantwortung.** Initiative und Preis. Selbstverständnis, Verständnis von Corporate Citizenship und Bewerbungsbogen. Online unter: <http://www.freiheit-und-verantwortung.de/4.htm>. Sowie auch unter: <http://www.freiheit-und-verantwortung.de/download/bewerbungsbogen2004.pdf>. (Zugriffsdatum: 27.09.2004).
- Friedman, Andrew L. / Miles, Samantha (2002):** Developing stakeholder theory. *Journal of Management Studies*. January 2002, 39:1, S. 1-21.
- Friedman, Milton (1970):** The social responsibility of business is to increase its profits. In: Beauchamp, Tom L./ Bowie, Norman E. (1993) (Hrsg.): *Ethical theory and business*. 4. Auflage. S. 55-60. Prentice Hall. Englewood Cliffs, New Jersey.
- Granovetter, Mark (1985):** Economic action and social structure: The problem of embeddedness. In: Granovetter, Mark/Swedberg, Richard (1992): *The sociology of economic life*. Westview Press. Boulder, Colorado.

- Greenpeace Magazin 2/1998.** Online verfügbar unter: <http://www.greenpeace-magazin.de/magazin/reportage.php?repid=1934>. (Zugriffsdatum: 17.03.2005).
- GRI** - Global Reporting Initiative (2002): Sustainability Reporting Guidelines. Online verfügbar unter: [http://www.globalreporting.org/guidelines/2002/2002Guidelines\\_German.pdf](http://www.globalreporting.org/guidelines/2002/2002Guidelines_German.pdf). (Zugriffsdatum: 07.02.2005).
- Habisch, André (2003):** Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. Springer Verlag. Berlin.
- Hiltrop, Jürgen (2000):** Zum Einbezug von Stakeholdern in die Finanzwirtschaft der Unternehmung. *Europäische Hochschulschriften*. Reihe V Volks- und Betriebswirtschaft. Band 2615. Peter Lang. Frankfurt am Main.
- Humboldt Universität zu Berlin.** Internationale CSR-Konferenz an der Humboldt Universität zu Berlin. 14.-15.Oktober 2004. Informationen zur Konferenz. Online unter: <http://www.wiwi.hu-berlin.de/im/csr04>. (Zugriffsdatum: 27.09.2004).
- IBLF** - International Business Leader's Forum. Selbstverständnis und Verständnis von Corporate Social Responsibility. Online unter: <http://www.iblf.org/csr/csrwebassist.nsf/content/f1a2a3.html>. Sowie auch unter: <http://www.iblf.org/csr/csrwebassist.nsf/content/a1a2.html>. (Zugriffsdatum: 27.09.2004).
- ILO** - International Labour Organization. Selbstverständnis und Informationen zu den ILO-Konventionen. Online unter: <http://www.ilo.org/public/english/about/index.htm>. Sowie auch unter: <http://webfusion.ilo.org/public/db/standards/normes/index.cfm?lang=EN>. Sowie auch unter: <http://www.ilo.org/ilolex/english/conventions.pdf>. (Zugriff: 27.09.2004).
- imug** - Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft. Selbstverständnis und Informationen zur Bewertungsmethode. Online unter: <http://www.imug.de>. Sowie auch unter: <http://www.unternehmenstest.de>. Für den Kriterienkatalog am Beispiel der Lebensmittelindustrie: [http://www.unternehmenstest.de/01konzept/03kriterien/pdfs/Kriterien\\_Lebensmittel\\_1999.pdf](http://www.unternehmenstest.de/01konzept/03kriterien/pdfs/Kriterien_Lebensmittel_1999.pdf). (Zugriffsdatum: 27.09.2004).
- International Centre for Corporate Social Responsibility.** Nottingham University Business School. Selbstverständnis und Informationen zum Masterstudiengang. Online unter: <http://www.nottingham.ac.uk/business/mba/N107.html>. Sowie auch unter: <http://www.nottingham.ac.uk/business/mba/N1DM61.html>. Sowie auch unter: <http://www.nottingham.ac.uk/business/lizjm.html>. Sowie auch unter: <http://www.nottingham.ac.uk/business/ma/N1D069.html>. (Zugriffsdatum: 27.09.2004).
- ISO** - International Organization for Standardization. Informationen zum Standard ISO 14001. Online unter: <http://www.iso.org/iso/en/prods-services/otherpubs/iso14000/index.html>. Informationen zur Erarbeitung eines CSR-Standard. Online unter: [http://www.iso.org/iso/en/info/Conferences/SRConference/pdf/Working%20Report%20on%20SR\(Apr30\).pdf](http://www.iso.org/iso/en/info/Conferences/SRConference/pdf/Working%20Report%20on%20SR(Apr30).pdf). (Zugriffsdatum: 27.09.2004).
- Jung, Till Hendrik (2003):** Unternehmerisches Handeln in sozialer Verantwortung. Corporate Social Responsibility in marktgesteuerten Ökonomien. Diplomarbeit 6678 am Otto-Suhr-Institut der Freien Universität Berlin.
- Jury Umweltzeichen.** Informationen zum Umweltsiegel Der Blaue Engel. Online unter: [http://www.blauer-engel.de/deutsch/navigation/body\\_blauer\\_engel.htm](http://www.blauer-engel.de/deutsch/navigation/body_blauer_engel.htm). (Zugriffsdatum: 27.09.2004).
- Kant, Horst (2001):** Aus den Anfängen der Wissenschaftsförderung durch wissenschaftsbasierte Wirtschaft. In: Parthey, Heinrich / Spur, Günter (Hrsg.) (2002). Wissenschaft und Innovation: Wissenschaftsforschung Jahrbuch 2001. Gesellschaft für Wissenschaftsforschung. Berlin.
- Liebl, Franz (2002):** Wie verkauft man mit Gemeinwohl? In: Herfried Münkler/Karsten Fischer (2002) (Hrsg.): Gemeinwohl und Gemeinsinn. Akademie Verlag. Berlin.
- Loew, Thomas / Ankele, Kathrin / Braun, Sabine / Clausen Jens (2004, im Erscheinen):** Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung. Institut für ökologische Wirtschaftsforschung. Berlin.
- London Metropolitan University.** Informationen zum Masterstudiengang in Corporate Social Responsibility. Online unter: <http://www.londonmet.ac.uk/pg-prospectus-2004/courses/abfs/corporate-social-responsibility-ma.cfm>. Sowie auch unter: [http://www.londonmet.ac.uk/library/w92817\\_3.pdf](http://www.londonmet.ac.uk/library/w92817_3.pdf). (Zugriffsdatum: 27.09.2004).
- Maaß, Frank / Clemens, Reinhard (2002a):** Corporate Citizenship. Das Unternehmen als "guter Bürger". *Schriften zur Mittelstandsforschung* Nr. 94 NF des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM, Hrsg.). Bonn.
- Maaß, Frank / Clemens, Reinhard (2002b):** Corporate Citizenship. Das Unternehmen als "guter Bürger". *Schriften zur Mittelstandsforschung* Nr. 94 NF des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM, Hrsg.) (2003). Kurzfassung. Bonn.
- McIntosh, Malcolm / Thomas, Ruth / Leipziger, Deborah / Colemann, Gill (2003):** Living Corporate Citizenship. Strategic routes to socially responsible business. Pearson Education. London.
- Meier-Scherling, Philipp (1996):** Shareholder Value Analyse vs. Stakeholder Management: Unternehmenspolitische Grundkonzeptionen als Ansätze zur Erweiterung der Theorie der Unternehmung. *Dissertation*. Wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Fakultät der Universität Freiburg (Schweiz).
- Misereor, Brot für die Welt, Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.) (2000):** Entwicklungspolitische Wirkungen des Fairen Handels. Misereor Medien. Aachen.
- Mitchell, Ronald K. / Agle, Bradley R. / Wood, Donna J. (1997):** Toward a theory of stakeholder and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*. 1997, Vol. 22, No. 4, S. 853-886.
- Müller-Stewens, Günter / Lechner, Christoph (2001):** Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. Schäffer-Poeschel Verlag. Stuttgart.

- Mutz, Gerd / Korfmacher, Susanne (2003):** Sozialwissenschaftliche Dimensionen von Corporate Citizenship in Deutschland. In: Backhaus-Maul, Holger / Brühl, Hasso (2003) (Hrsg.): *Bürgergesellschaft und Wirtschaft – zur neuen Rolle von Unternehmen*. S. 45 – 62. Deutsches Institut für Urbanistik (difu). Berlin.
- Nagos, Pythagoras (1991):** Externe Berichterstattung – Informationen für „Stakeholders“. *Dissertation*. Rechts- und staatswissenschaftliche Fakultät der Universität Zürich.
- Nothard, Franz (2001):** Corporate turnaround and corporate stakeholders: An empirical examination of the determinants of corporate turnaround in Germany with a focus on financial stakeholder theory. *Dissertation* Nr. 2465. Universität St. Gallen. Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG).
- OECD** - Organisation for Economic Cooperation and Development (2000): The OECD Guidelines for Multinational Enterprises. Online verfügbar unter: <http://www.oecd.org/dataoecd/56/36/1922428.pdf>. Sowie weitere Informationen unter: [http://www.oecd.org/department/0,2688,en\\_2649\\_34889\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/department/0,2688,en_2649_34889_1_1_1_1_1,00.html) (Zugriffsdatum: 27.09.2004).
- oekom research.** Selbstverständnis. Online unter: [http://www.oekom-research.de/ag/german/index\\_services.htm](http://www.oekom-research.de/ag/german/index_services.htm). (Zugriffsdatum: 27.09.2004).
- Otto Bock HealthCare (2003):** Quality for Life. Corporate Citizenship Report. Otto Bock HealthCare. Duderstadt. Online verfügbar unter: [http://www.ottobock.de/de/tgmed/the\\_company/ccr/003670855\\_D/646B28D.pdf](http://www.ottobock.de/de/tgmed/the_company/ccr/003670855_D/646B28D.pdf) Für das Verständnis von Corporate Citizenship siehe auch unter: [http://www.ottobock.de/de/tgmed/the\\_company/ccr/](http://www.ottobock.de/de/tgmed/the_company/ccr/). (Zugriffsdatum: 27.09.2004).
- Polterauer, Judith (2004):** Gesellschaftliche Integration durch Corporate Citizenship? *Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor* Nr. 24. Aktive Bürgerschaft e.V. (Hrsg.) (2004). Berlin.
- Rappaport, Alfred (1995):** Shareholder-Value. Wertsteigerung als Maßstab für die Unternehmensführung. Schäffer-Poeschel. Stuttgart.
- Ringlstetter, Max J. / Schuster, Michael (2002):** Corporate Citizenship. Eine aktuelle Mode der Strategischen Unternehmensführung. In: Ringlstetter, Max J. / Henzler, Herbert A., Mirow, Michael (Hrsg.) (2002), *Perspektiven der Strategischen Unternehmensführung*, Wiesbaden 2002, S. 169-198.
- Robert Bosch Stiftung.** Selbstdarstellung. Online unter: [http://www.bosch-stiftung.de/foerderung/fr\\_02000000.html](http://www.bosch-stiftung.de/foerderung/fr_02000000.html). (Zugriffsdatum: 27.09.2004).
- SAI** - Social Accountability International. Selbstverständnis und Informationen zum Standard SA 8000. Online unter: <http://www.cepaa.org/AboutSAI/AboutSAI.htm>. Sowie auch unter: <http://www.cepaa.org/SA8000/SA8000.htm>. Sowie auch unter: <http://www.cepaa.org/SA8000/CIP.htm>. (Zugriffsdatum: 27.09.2004).
- Schmid, Stefan (1996):** Nicht Shareholder-Orientierung, sondern Stakeholder-Orientierung! Plädoyer für eine Relativierung der einseitigen Ausrichtung am Shareholder Value, *Diskussionsbeiträge der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt der Katholischen Universität Eichstätt* Nr. 76. Ingolstadt.
- Schuppisser, Stefan Walter (2002):** Stakeholder Management. Beziehungen zwischen Unternehmungen und nicht-marktlichen Stakeholder-Organisationen – Entwicklungen und Einflussfaktoren. Verlag Paul Haupt. Bern.
- Siemens (2004):** Verantwortung für die Zukunft. Corporate Social Responsibility Report 2003. Siemens. Berlin. Online verfügbar unter: [http://www.siemens.com/Daten/siecom/HQ/CC/Internet/About\\_Us/WORKAREA/about\\_ed/template\\_data/Deutsch/file/binary/CRR2003\\_D\\_1140414.pdf](http://www.siemens.com/Daten/siecom/HQ/CC/Internet/About_Us/WORKAREA/about_ed/template_data/Deutsch/file/binary/CRR2003_D_1140414.pdf). (Zugriffsdatum: 27.09.2004).
- SiRi Company** - Sustainable Investment Research International. Selbstverständnis. Online unter: <http://www.scoris.de/index.htm>. Sowie auch unter: [http://www.scoris.de/leistungen/leistungen\\_siripro.htm](http://www.scoris.de/leistungen/leistungen_siripro.htm). (Zugriffsdatum: 27.09.2004).
- taz.** Die Tageszeitung. Artikel über Nike vom 22.01.2004, S. 15. Artikel über Worldcom vom 02.02.2004, S. 8. Artikel über den Öltanker *Prestige* vom 15.11.2002, S. 2. Artikel über die Futtermittelskandale in Deutschland vom 30.06.2004, S. 8.
- The Copenhagen Centre for Corporate Social Responsibility.** Selbstverständnis und Verständnis von Corporate Social Responsibility. Online unter: <http://www.copenhagencentre.org/sw219.asp>. Sowie auch unter: <http://www.copenhagencentre.org/sw3363.asp>. (Zugriffsdatum: 27.09.2004).
- The Journal of Corporate Citizenship.** Greenleaf Publishing.
- Trigos.** Initiative und CSR Preis Trigos. Informationen online unter: [http://portal.wko.at/dst\\_SZ\\_Details.asp?SNID=237750](http://portal.wko.at/dst_SZ_Details.asp?SNID=237750). (Zugriffsdatum: 27.09.2004).
- UNEP** - United Nations Environment Programme (2001): Voluntary Initiatives as a tool for implementation of the Global programme of Action. Online verfügbar unter: <http://www.gpa.unep.org/igr/Documents/Igr1-INF8-Voluntary-Initiatives.doc>. (Zugriffsdatum: 28.01.2005).
- University of St. Michael's College of the University of Toronto:** Selbstverständnis und Verständnis von Corporate Social Responsibility. Online unter: <http://www.utoronto.ca/stmikes/csr/why.html>. Sowie auch unter: <http://www.experiencepoint.com/experiencecsr.cfm>. (Zugriffsdatum: 27.09.2004).
- Unternehmensnetzwerk CSR Vorarlberg.** Informationen zum Netzwerk. Online unter: <http://csr.m3plus.net/website/output.php?id=1020&idcontent=1073>. (Zugriffsdatum: 27.09.2004).
- UPJ** - Unternehmen: Partner der Jugend: Selbstverständnis und Verständnis von Corporate Citizenship. Online unter: <http://www.upj-online.de/upj/frame.html>. (Zugriffsdatum: 27.09.2004).
- Vereinte Nationen 2004a:** Informationen zum Global Compact. Online unter: <http://www.unglobalcompact.org/Portal/Default.asp>. (Zugriffsdatum: 27.09.2004).

- Vereinte Nationen 2004b:** Plattform zum Internationalen Jahr der Freiwilligen. Selbstverständnis und Verständnis von Corporate Citizenship. Online unter: <http://www.unvolunteers.org/about/faq.htm>. Sowie auch unter: [http://www.unvolunteers.org/infobase/articles/2002/02\\_02\\_11USA\\_glob\\_corp\\_citizen.htm](http://www.unvolunteers.org/infobase/articles/2002/02_02_11USA_glob_corp_citizen.htm). (Zugriffsdatum: 27.09.2004).
- Vodafone (2004):** Für die Welt, in der wir leben. Corporate Social Responsibility Report 2002/03. Vodafone. Berkshire. England. Online verfügbar unter: [www.vodafone.de/downloadarea/vodafone\\_csr\\_report\\_2003\\_deutsch.pdf](http://www.vodafone.de/downloadarea/vodafone_csr_report_2003_deutsch.pdf). (Zugriffsdatum: 27.09.2004).
- Weltwirtschaftsforum.** Global Corporate Citizenship Initiative. Selbstverständnis und Verständnis von Corporate Citizenship. Online unter: <http://www.weforum.org/site/homepublic.nsf/Content/Global+Corporate+Citizenship+Initiative>. Sowie: <http://www.weforum.org/pdf/GCCI/ADL.pdf>. (Zugriffsdatum: 27.09.2004).
- Weltwirtschaftsforum (2003):** Global Corporate Citizenship: The Leadership Challenge for CEOs and Boards. Online verfügbar unter: [www.weforum.org/pdf/GCCI/GCC\\_CEOstatement.pdf](http://www.weforum.org/pdf/GCCI/GCC_CEOstatement.pdf). (Zugriffsdatum: 27.09.2004).
- Westebbe, Achim / Logan, David (1995):** Corporate Citizenship, Unternehmen im gesellschaftlichen Dialog. Gabler. Wiesbaden.
- Wulfson, Myrna (2001):** The ethics of corporate social responsibility and philanthropic ventures. *Journal of Business Ethics*. 2001. Vol. 29. S. 135 – 145.
- WWF** - World Wide Fund for Nature. Presseartikel über Schadstoffe in Badesandalen vom 29.06.2004. Online unter: <http://www.learn-line.nrw.de/angebote/agenda21/archiv/04/06/WWF6T.HTM>. (Zugriffsdatum: 07.02.2005).



**WORLD ONE!**  
SUSTAINABILITY. RESPONSIBILITY.