



# Corporate Social Responsibility und die Theorie der Unternehmung:

Eine Einführung in die Theorien der erweiterten Unternehmensverantwortung

Larissa Dobler, Marina Dobler

---

# Inhaltsübersicht (1/2)

1. Einführung in den Begriff CSR
2. CSR – Theorien
  - 2.1. (Ökonomisch-) instrumentelle Theorien
    - 2.1.1. Annahmen der Theorie
    - 2.1.2. Ansätze der Theorie
    - 2.1.3. Kritische Bewertung der Theorie
  - 2.2. Politische Theorien
    - 2.2.1. Annahmen der Theorie
    - 2.2.2. Ansätze der Theorie
    - 2.2.3. Kritische Bewertung der Theorie

# Inhaltsübersicht (2/2)

- 2.3. (Sozial-) integrative Theorien
  - 2.3.1. Annahmen der Theorie
  - 2.3.2. Ansätze der Theorie
  - 2.3.3. Kritische Bewertung der Theorie
  
- 2.4. Ethische Theorien
  - 2.4.1. Annahmen der Theorie
  - 2.4.2. Ansätze der Theorie
  - 2.4.3. Kritische Bewertung der Theorie

## 3. Zusammenfassung

## 4. Diskussion und Fragen

# Fallbeispiel Lush zu CSR

**LUSH**  
**FRESH HANDMADE COSMETICS**

**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY**

# Inhaltsübersicht

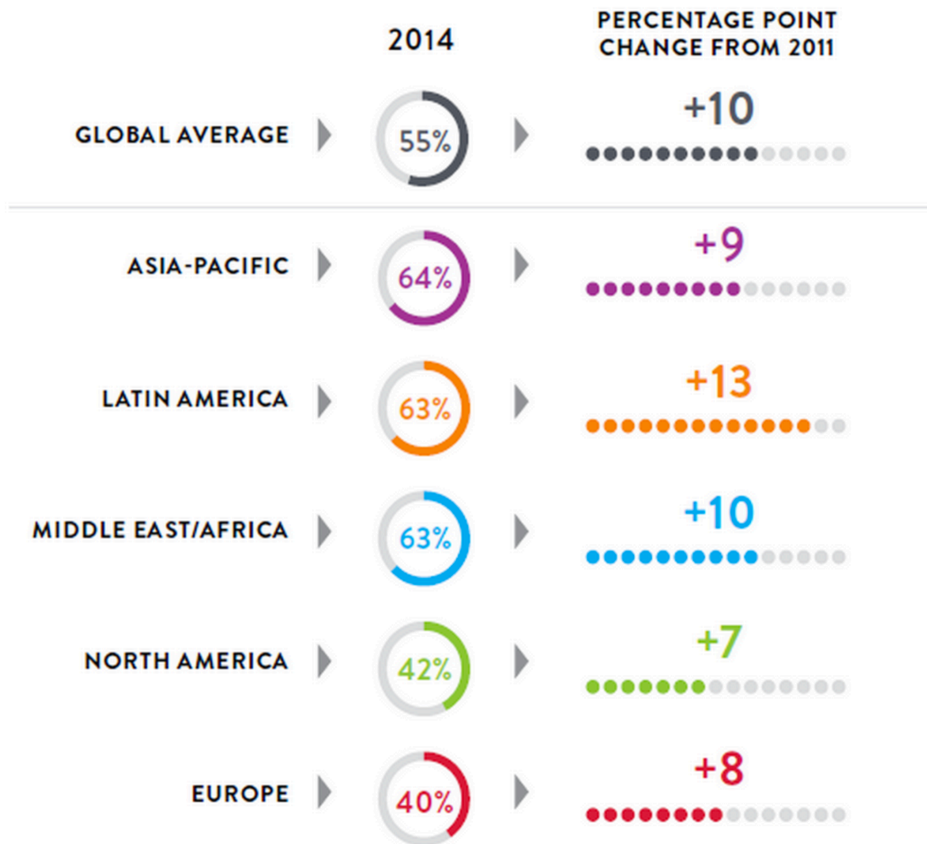
1. Einführung in den Begriff CSR
2. CSR – Theorien
3. Zusammenfassung
4. Diskussion und Fragen

# 1. Einführung in den Begriff CSR

- Corporate Social Responsibility (kurz CSR) bzw. „Unternehmensverantwortung“ hat in den letzten Jahren national und international stark an Bedeutung gewonnen.

# Studie CSR

PERCENT WILLING TO PAY EXTRA FOR PRODUCTS AND SERVICES FROM COMPANIES COMMITTED TO POSITIVE SOCIAL AND ENVIRONMENTAL IMPACT



<http://www.nielsen.com/us/en/insights/reports/2014/doing-well-by-doing-good.html>

# Definition CSR

- keine allgemein anerkannte CSR-Definition
- Definitionsversuche:

„A concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders **on a voluntary basis**“ (European Commission, 2001)

„Corporate social responsibility is about companies having responsibilities and taking **actions beyond their legal obligations** and economic/business aims. These wider responsibilities cover a range of areas but are frequently summed up as social and environmental ...“ (Commission of the European Communities, 2002)



# Inhaltsübersicht

1. Einführung in den Begriff CSR
2. CSR – Theorien
3. Zusammenfassung
4. Diskussion und Fragen

## 2. Theorien des CSR

### Problemstellung

- CSR-Theorien sind unterschiedlich und ihre Ansätze oftmals kontrovers und unklar
- CSR-Theorien verwenden gleiche Terminologien mit anderen Bedeutungen

### Ziel

- Transparenz bezüglich den Haupttheorien des CSR schaffen

## 2. Theorien des CSR

### Übersicht

- Garriga und Melé unterscheiden zwischen folgenden vier CSR-Theorien:
  - (Ökonomisch-) instrumentelle Theorien
  - Politische Theorien
  - (Sozial-) integrative Theorien
  - Ethische Theorien

## 2.1.1. Instrumentelle Theorien: Annahmen

- Alleinige Betrachtung des ökonomischen Aspekts
- CSR als strategisches Instrument, um ökonomische Ziele zu erreichen
- Einzige soziale Verantwortung der Unternehmen: Profitmaximierung
- Investitionen in soziale Aktivitäten und Projekte sind **nur dann** akzeptiert, wenn vom Gesetz verlangt oder profitabel

## 2.1.2. Instrumentelle Theorien: Ansätze

### Maximizing the Shareholder Value (Friedman, Jensen)

- Interessen der Aktionäre stehen im Vordergrund
- Soziale Verantwortung: Maximierung des Shareholder Value  
„the only one responsibility of business towards society is the maximization of profits to the shareholders within the legal framework ...“ (Friedman, 1970)
- Investitionen in CSR nur dann, wenn vom Gesetz vorgeschrieben oder wenn sie Maximierung des Shareholder Value dienen

## 2.1.2. Instrumentelle Theorien: Ansätze

### Cause-Related Marketing (Varadarajan/Menon, Murray/Montanari)

- CSR als Marketing-Instrument: Unternehmen spenden bei Verkauf von Produkt einen Teil des erzielten Gewinns an wohltätigen Zweck
- Ziel: Verknüpfung Produkt/Marke mit gemeinnützigem Zweck  
→ Imageverbesserung, Wettbewerbsvorteil und langfristige Gewinnsteigerung

„support of cause related marketing creates a reputation that a firm is reliable and honest. Consumers typically assume that the products of a reliable and honest firm will be of high quality“ (McWilliams/Siegel, 2001)

- Win-Win-Situation: Unternehmen kann Absatzzahlen steigern und wohltätige Organisation kann höhere Spendengelder akquirieren

## 2.1.2. Instrumentelle Theorien: Ansätze

### Cause-Related Marketing – Fallbeispiel: Pampers



Quelle: <http://www.amazon.de/gp/feature.html?ie=UTF8&docId=1000755903>

Video: <https://www.youtube.com/watch?v=ipEp5VS1YfM>

## 2.1.3. Instrumentelle Theorien: Bewertung

- ➖ „Maximierung des Shareholder Value“ zielt auf kurzfristige Gewinne statt auf langfristige Profitabilität ab
- ➖ vollständige Trennung zwischen Ökonomie und Politik
- ➖ Unternehmen sieht sich nicht verantwortlich für Konsequenzen seiner Geschäftstätigkeit, wenn nicht im Gesetz festgehalten
- ➖ „enlightened self interest“: Unternehmen setzen sich nur aus Selbstinteresse zum Wohle anderer ein



## 2.2.1. Politische Theorien: Annahmen

- soziale Macht der Unternehmen in Gesellschaft im Fokus
  - Verantwortung der Unternehmen, ihre Macht in der Politik verantwortungsvoll einzusetzen

## 2.2.2. Politische Theorien: Ansätze

### Corporate Citizenship (Matten/Crane)

- 3 Sichtweisen von Corporate Citizenship:
  - (1) a limited view: wohltätige Verantwortung der Unternehmen in ihrem regionalen Umfeld
  - (2) an equivalent view: Corporate Citizenship = CSR
  - (3) an extended view: Rolle der Unternehmen in der lokalen Politik

## 2.2.2. Politische Theorien: Ansätze

### Corporate Citizenship (Matten/Crane)

The extended view:

- Unternehmung als Bürger
  - als Bürger haben Unternehmen Rechte und Pflichten im lokalen Umfeld, wo sie tätig sind
  - Bsp.: Finanzierung von Kampagnen zur Unterstützung politischer Entscheidungen, Partnerschaften mit lokalen Organisationen

## 2.2.2. Politische Theorien: Ansätze

### Corporate Citizenship (Matten/Crane)

- Unternehmung als Bürger –  
Fallbeispiel: Ben & Jerry's
  - Unterstützung von Kampagnen



Quelle: <http://www.benjerry.com/flavors/equality-for-all>

## 2.2.2. Politische Theorien: Ansätze

### Corporate Citizenship (Matten/Crane)

The extended view:

- Unternehmung als Regierung

„Corporate Citizenship describes the corporate function for administering citizenship rights for individuals.“ (Crane/Matten, 2004, S. 69)

- Unternehmen müssen Bürgerrechte garantieren und Funktionen der Regierung übernehmen, wenn Staat dazu nicht in der Lage ist

(1) z.B. Bereitstellung von Gesundheitssystem, Wasser, Energie, Bildung durch Unternehmen

(Bsp.: Trinkwasserbereitstellung durch Nestlé)

(2) z.B. Einhaltung von Rechten und Standards durch Unternehmen, obwohl es keine gesetzlichen Grundlagen gibt

(Bsp.: H&M kämpft für faire Löhne)

## 2.2.2. Politische Theorien: Ansätze

### Corporate Citizenship (Matten/Crane)

- Unternehmung als Regierung –  
Fallbeispiel 1: Nestlé
  - Clean drinking water project for schools in Nestlé's milk district India



Quelle: <http://www.nestle.com/csv/case-studies>  
Video: <https://www.youtube.com/watch?v=wQ6sID-Lqeo&list=PLBE0AC3B59FF71398>

## 2.2.2. Politische Theorien: Ansätze

### Corporate Citizenship (Matten/Crane)

- Unternehmung als Regierung –  
Fallbeispiel 2: H&M
  - Kampf für faire Löhne



Quelle: <http://about.hm.com/de/About/sustainability/hot-topics/fair-living-wage.html>

## 2.2.3. Politische Theorien: Bewertung

- + Gesellschaft **und** Unternehmen profitieren (erhöhte Akzeptanz, Verbesserung Unternehmensimage, langfristig höhere finanzielle Performance)
- + Berücksichtigen politische, ökonomische, soziale und ethische Aspekte
- Soziale & politische Macht der Unternehmen ist schwierig zu stoppen  
„Governments are accountable to their citizens and, in principle, could be approved or discharge of their responsibilities through an electoral process. Similar mechanisms, however, do not exist with regard to corporations.“ (Matten/Crane, 2005, S. 176)
- Mangelnde Fähigkeiten der Unternehmen, staatliche Rollen zu übernehmen
- Abhängigkeit der Bevölkerung von profitorientierten Unternehmen



## 2.3.1. Integrative Theorien: Annahmen

- Verpflichtung der Unternehmen, soziale Interessen in unternehmerische Aktivitäten zu integrieren
- Grund: Abhängigkeit der Unternehmen von der Gesellschaft

## 2.3.2. Integrative Theorien: Ansätze

### Stakeholder Management (Mitchell et al., Agle/Mitchell, Rowley)

- Stakeholder des Unternehmens: alle Gruppen, die vom Unternehmen beeinflusst werden oder das Unternehmen beeinflussen (z.B. Mitarbeiter, Staat, NGO's, Medien, lokale Gemeinschaft etc.)
- Ziel: Interessen aller Stakeholder mit denjenigen der Unternehmung in Einklang bringen und sie in Unternehmensentscheidungen integrieren
- konstruktive Dialoge mit Anspruchsgruppen, um Skandale zu vermeiden

## 2.3.2. Integrative Theorien: Ansätze

**Stakeholder Management – Fallbeispiel 1:**

**Konflikt zwischen Shell und Greenpeace um die Versenkung der Ölplattform „Brent Spar“**

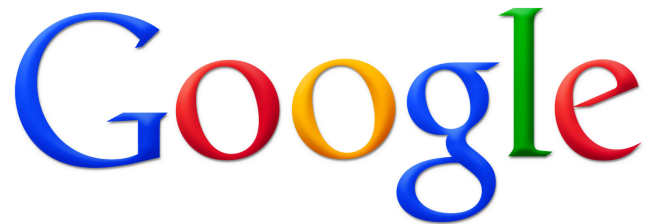


Quelle: <http://www.greenpeace.org/switzerland/de/Uber-uns/Geschichte/Timeline/Greenpeace-vs-Shell/>

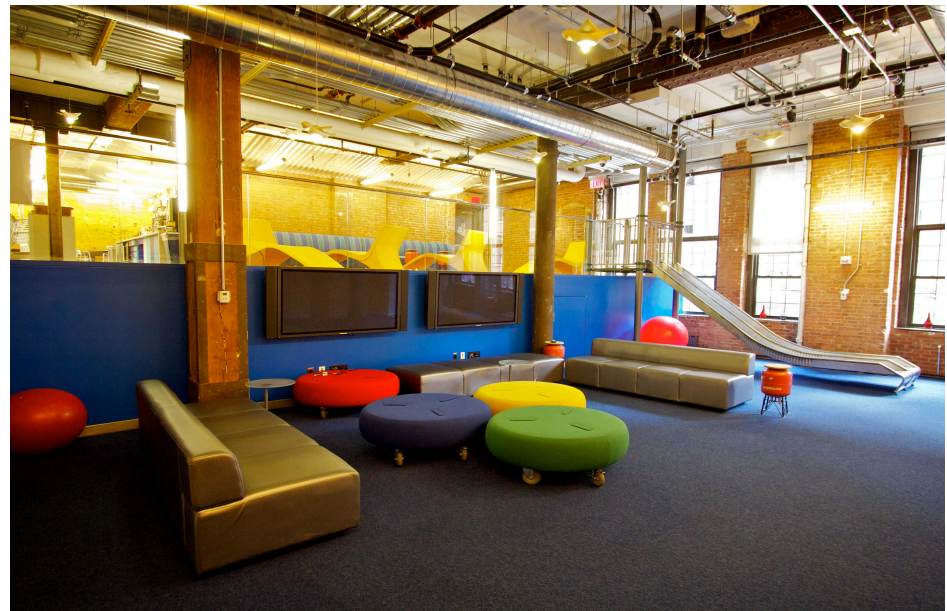
Video: [https://www.youtube.com/watch?v=BnrFVBE3A\\_U#action=share](https://www.youtube.com/watch?v=BnrFVBE3A_U#action=share)

## 2.3.2. Integrative Theorien: Ansätze

### Stakeholder Management – Fallbeispiel 2: Google Arbeitsplatz

The Google logo is displayed in its characteristic multi-colored font: blue 'G', red 'o', yellow 'o', blue 'g', green 'l', and red 'e'.

Quelle: <http://logos.wikia.com/wiki/Google>



Quelle: <https://plus.google.com/+DonaldNosek/posts>

## 2.3.3. Integrative Theorien: Bewertung

- + Fokus auf langfristigen Erfolg anstatt auf kurzfristige Profite
- + personalisierte Verantwortung bei Stakeholder Management-Ansatz
- Herausforderung: widersprüchliche Interessen der Stakeholder
- Beachtung der Stakeholder-Ansprüche nur solange profitabel (im Zweifelsfall steht Profitmaximierung an erster Stelle)

## 2.4.1. Ethische Theorien: Annahmen

- Ethische Perspektive
- Fokus: das ethisch „Richtige“ tun

## 2.4.2. Ethische Theorien: Ansätze

### Normative Stakeholder Theory (Evan/Freeman, Donaldson/Preston)

- Ergänzung des Stakeholder Management-Ansatz mit ethischer Perspektive
- Neuer Begriff für „Stakeholder“: alle Gruppen, die sich für das Unternehmen interessieren, unabhängig davon, ob sich das Unternehmen auch für sie interessiert
- Verantwortung gegenüber allen Stakeholdern, unabhängig davon, ob profitabel oder nicht
- Ökonomische Aspekte werden völlig ignoriert

## 2.4.2. Ethische Theorien: Ansätze

### Universal Rights

- Menschen- und Arbeitsrechte sowie Umweltschutz sind von zentraler Bedeutung
- Richtlinien für sozial verantwortliches Verhalten von Unternehmen
  - UN Global Compact



## 2.4.2. Ethische Theorien: Ansätze

### Universal Rights

UN Global Compact  
(2000)

### 10 Principles of the UN Global Compact

	<p>Human Rights</p>	<p>Principle 1: Businesses should support and respect the protection of internationally proclaimed human rights; and Principle 2: make sure that they are not complicit in human rights abuses.</p>
	<p>Labour</p>	<p>Principle 3: Businesses should uphold the freedom of association and the effective recognition of the right to collective bargaining; Principle 4: the elimination of all forms of forced and compulsory labour; Principle 5: the effective abolition of child labour; and Principle 6: the elimination of discrimination in respect of employment and occupation.</p>
	<p>Environment</p>	<p>Principle 7: Businesses should support a precautionary approach to environmental challenges; Principle 8: undertake initiatives to promote greater environmental responsibility; and Principle 9: encourage the development and diffusion of environmentally friendly technologies.</p>
	<p>Anti-Corruption</p>	<p>Principle 10: Businesses should work against corruption in all its forms, including extortion and bribery.</p>

Quelle: <http://www.fujixerox.com/eng/company/sr/2013/continue/gc.html>

## 2.4.3. Ethische Theorien: Bewertung

- + Gutes tun ohne Selbstinteresse
- Ökonomische Aspekte werden völlig ausgeblendet:
  - Immer das Richtige zu tun, egal ob es dem Unternehmen schadet, gefährdet das Überleben der Unternehmung
  - Fakt, dass profitable Unternehmen zur sozialen Wohlfahrt beitragen, wird ignoriert

## 2. Theorien des CSR

### Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Theorien (1/2)

Welches Ziel haben die einzelnen Theorien?:

- Gemeinsames Ziel aller Theorien: Handlungsempfehlung abgeben, wann, wie und wieso man CSR betreiben sollte

Wem ggü. muss das Unternehmen Verantwortung wahrnehmen?:

- instrumentell: Verantwortung ggü. Shareholdern
- politisch: Verantwortung ggü. lokaler Bevölkerung
- integrativ: Verantwortung ggü. den Stakeholdern
- ethisch: Verantwortung ggü. allen Stakeholdern

## 2. Theorien des CSR

### Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Theorien (2/2)

Welche Dimensionen werden von den Theorien berücksichtigt?:

- instrumentell: ökonomische Dimension
- politisch: politische, ökonomische, ethische und soziale Dimension
- integrativ: soziale und ökonomische Dimension
- ethisch: ethische Dimension

Existiert „enlightened self-interest“-Phänomen in den einzelnen Theorien?:

- instrumentell: vorhanden
- politisch: evtl. vorhanden
- integrativ: vorhanden
- ethisch: nicht vorhanden

# Inhaltsübersicht

1. Einführung in den Begriff CSR
2. CSR – Theorien
3. Zusammenfassung
4. Diskussion und Fragen

# 3. Zusammenfassung

Es ist offensichtlich, dass CSR immer wichtiger wird, v.a. für multinationale Unternehmen. Sie haben ökonomische, politische, soziale und ethische Verantwortung.

Anhand der vier Haupttheorien nach Garriga und Melé wurden die CSR-Konzepte systematisiert und Vor- und Nachteile aufgezeigt.

Eine klare Abgrenzung der vier unterschiedlichen Theorien ist sehr schwierig, da die Ansätze vielfach mehrdeutig sind und nahezu jeder Ansatz mehrere Perspektiven aus verschiedenen Theorien enthält.

Unserer Meinung nach ist es an der Zeit, eine einheitliche und umfassende CSR Theorie zu gestalten, die alle vier Theorien vereint.

„In practice, each CSR theory presents four dimensions related to profits, political performance, social demands and ethical values. The findings suggests the necessity to develop a new theory on the business and society relationship, which should integrate these four dimensions.“ (Garriga/Melé, 2004, S. 51)

# Inhaltsübersicht

1. Einführung in den Begriff CSR
2. CSR – Theorien
3. Zusammenfassung
4. Diskussion und Fragen

# 4. Diskussion

## Fallbeispiel 1: Stromversorger RWE





Quelle: <http://www.spiegel.de/fotostrecke/greenwashing-gruener-anstrich-fuer-konzerne-fotostrecke-49782.html>  
Video: <https://www.youtube.com/watch?v=VBHlpxVFi50>



# 4. Diskussion

## Fallbeispiel 1: Stromversorger RWE – Diskussionsfragen

 Was habt ihr für einen Eindruck nach diesem Werbespot?  
(Positiv? Negativ?)

 Was denkt ihr über das Unternehmen RWE, nachdem ihr den Werbespot gesehen habt?

## 4. Diskussion

### Fallbeispiel 1: Stromversorger RWE – Gegenkampagne Greenpeace



Quelle: <http://www.brandwatch.com/2013/03/3-examples-of-non-profits-who-shine-on-social-media/>

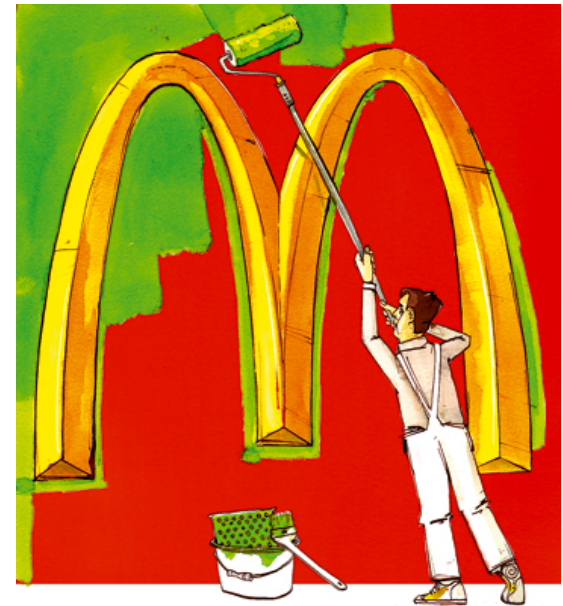
Video: <https://www.youtube.com/watch?v=xZFGYG7acz4>

# 4. Diskussion

## Fallbeispiel 1 – 3: Schattenseite CSR – „Greenwashing“



Quelle: <http://www.touchpoint-communications.com/subpage4ef9.html?id=12>



Quelle: [http://www.beobachter.ch/natur/natuerlich-leben/energieverbrauch/artikel/mcdonalds\\_frittieroeel-laesst-big-macs-rollen/](http://www.beobachter.ch/natur/natuerlich-leben/energieverbrauch/artikel/mcdonalds_frittieroeel-laesst-big-macs-rollen/)

# 4. Diskussion

## Fallbeispiel 2: McDonald's



Quelle: <http://www.spiegel.de/fotostrecke/greenwashing-gruener-anstrich-fuer-konzerne-fotostrecke-49782-8.html>



Quelle: <http://www.print-print.co.uk/2012/10/mcdonalds-branding-suspiciously-healthy/>

# 4. Diskussion

## Fallbeispiel 3: Krombacher Brauerei

Jeder Kronkorken ein Gewinn!  
Entweder für Sie oder für unser Klima.

Aktion-Kronkorken 2013  
Gewinnen Sie 1 von 222 VW Golf  
Krombacher Pils

1 Flasche = 1m<sup>2</sup>  
mindestens  
**1 Mio. €**  
für den Klimaschutz!

Krombacher Pils

Krombacher Pils

The advertisement features a scenic background of a blue lake and green hills. In the foreground, a hand holds a cold, condensation-covered bottle of Krombacher Pils beer. Two golden beer caps are shown on the left, one of which is partially overlapping a red banner with white text. The banner contains the slogan '1 Flasche = 1m<sup>2</sup> mindestens 1 Mio. € für den Klimaschutz!'. The main headline at the top reads 'Jeder Kronkorken ein Gewinn! Entweder für Sie oder für unser Klima.' Below the headline, two more beer caps are shown, each with the text 'Aktion-Kronkorken 2013 Gewinnen Sie 1 von 222 VW Golf Krombacher Pils'.

Quelle: <http://klimaschutzprojekt.krombacher.de/engagement/klimaschutzprojekt/projekt/faqs-zum-projekt/>

# 4. Diskussion

## Fallbeispiel 1 – 3: Diskussionsfragen



Was wären mögliche Lösungsansätze, um „Greenwashing“ zu verhindern?

## 4. Diskussion

### Fallbeispiel 4: TOMS (Shoes)



One for One


Quelle: <http://www.madeiraoptical.com/cincinnati-designer-eyewear/toms-eyeglasses/>  
Video: <https://www.youtube.com/watch?v=7MV3HWQHI1s>




Quelle: <http://www.holguinmaps.com/toms-black-burlap-mens-classics-shoes-p-153.html>  
Video: [https://www.youtube.com/watch?v=owTiwnNly\\_4](https://www.youtube.com/watch?v=owTiwnNly_4)

# 4. Diskussion

## Fallbeispiel 4: TOMS (Shoes) – Diskussionsfragen

 Würdet ihr TOMS Schuhe kaufen?  
(Wenn ja, wieso? Wenn nein, wieso nicht?)

 Was denkt ihr über das Projekt?  
Was ist gut? Was könnten Nachteile sein?




# 4. Diskussion

## Fallbeispiel 4: TOMS (Shoes) – Schattenseite CSR

- TOMS bekämpft ein Symptom des Problems und nicht das Problem
- TOMS zerstört lokale Märkte
- TOMS' Hilfe ist unwirksam

# 4. Diskussion

## Fallbeispiel 4: TOMS (Shoes) – Diskussionsfragen

 Was wäre eine sinnvollere Strategie bzw. eine bessere Lösung, um diese Länder zu unterstützen?

## 4. Diskussion

### Fallbeispiel 4: TOMS (Shoes) – Diskussionsfragen

- Problembekämpfung statt Symptombekämpfung:

*„Give a man a fish, and you feed him for a day; show him how to catch fish, and you feed him for a lifetime.“ (Sprichwort)*

*„Es kommt nicht darauf an, den Menschen der Dritten Welt mehr zu geben, sondern ihnen weniger zu stehlen“ (Jean Ziegler)*

**Fragen?**

**Vielen Dank für die Aufmerksamkeit**

# Literaturverzeichnis (1/2)

- Garriga, E./Melé, D. (2004): Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the territory, in: Journal of Business Ethics, 53, S. 51-71
- Crane, A./McWilliams, A./Matten, D./Moon, J./Siegel, D.S. (2008): The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility, Oxford
- Crane, A./Matten, D./Moon, J. (2008): The Emergence of Corporate Citizenship: Historical Development and Alternative Perspectives, in: Scherrer, A.G./Palazzo, G. (Eds.): Handbook of Research on Global Corporate Citizenship, Cheltenham, S. 25-49
- Donaldson, T./Dunfee, T.W. (1994): Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory, in: Academy of Management Review 19, S. 252-284
- Nemcekova, M. (2013): Cause-Related Marketing – Der Einfluss von Konsumentenwissen über einen Spendenzweck auf die Kaufentscheidung

# Literaturverzeichnis (2/2)

CSR weltweit: <http://www.csr-weltweit.de/de/index.nc.html>, 08.10.14

Nielsen: <http://www.nielsen.com/content/dam/corporate/us/en/reports-downloads/2012-Reports/Nielsen-Global-Social-Responsibility-Report-March-2012.pdf>, 08.10.14

UNICEF: <https://www.unicef.ch/de/aktuell/news/pampers-aktion-fuer-unicef-1-packung-1-lebensrettende-impfdosis>, 08.10.14

Krombacher Klimaschutz Projekt: <http://klimaschutzprojekt.krombacher.de/engagement/klimaschutzprojekt/weitere-massnahmen/wiederaufforstung-in-deutschland/>, 08.10.14

Der Spiegel: <http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-27564398.html>, 08.10.14

Greenpeace, <http://www.greenpeace.org/switzerland/de/Uber-uns/Geschichte/Timeline/Greenpeace-vs-Shell/>, 08.10.14

Reset: <http://reset.org/knowledge/greenwashing-%E2%80%93-die-dunkle-seite-der-csr>, 11.10.14

Wikipedia: <http://de.wikipedia.org/wiki/Greenwashing>, 11.10.14

Spiegel: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/greenwashing-das-maerchen-vom-gruenen-riesen-a-666984.html>, 11.10.14

TOMS: <http://www.toms.com/gift-of-shoes>, 11.10.14

Global Envision: <http://www.globalenvision.org/2013/07/23/toms-shoes-responds-critics-it-may-not-be-enough>, 11.10.14

The Record at Fordham Law: <http://flsrecord.com/pro-and-con-corporate-social-responsibility/>, 11.10.14