

# Corporate Social Responsibility: Drei zentrale Konfliktlinien bei der Umsetzung unternehmerischer Verantwortung

*Konstanze Senge, Audrey Terracher-Lipinski*

## **Zusammenfassung**

Unternehmen werden zusehends häufiger und von unterschiedlichen Akteuren angemahnt, soziale Verantwortung zu übernehmen. Waren es am Anfang hauptsächlich Nichtregierungsorganisationen, die ein solches Engagement einforderten, so gibt es inzwischen normierte Berichtspflichten und somit Handlungszwänge für die Unternehmen auf diese Anforderungen einzugehen, häufig zusammengefasst unter dem Begriff Corporate Social Responsibility (CSR). Die Umsetzung solcher Maßnahmen kann jedoch auch in Konflikt mit unternehmerischer Profitgenerierung, dem kapitalistischen Wachstumsimperativ und dem Wert der Demokratie stehen. Diese drei Konfliktlinien werden in diesem Aufsatz diskutiert.

## **Einleitung**

Seit den frühen neunziger Jahren des letzten Jahrtausends beobachten wir eine beeindruckende Zunahme von unternehmerischen Aktivitäten, welche die soziale Verantwortung von Unternehmen zum Ausdruck bringen. Denn seit dieser Zeit werden von unterschiedlichen Seiten Forderungen nach mehr moralischer und gesellschaftlicher Verantwortung marktwirtschaftlicher Akteure gestellt. Unternehmen, aber auch andere Organisationen sowie Verbraucher und Kunden sollen sich an sozialen und ökologischen Zielen orientieren, das Eigenwohl stärker dem Gemeinwohl unterordnen und vermehrt auf Nachhaltigkeit achten. Unter dem Label „Corporate Social Responsibility“ (CSR) versammeln sich unterschiedliche unternehmerische Aktivitäten, die auf dem Weg ethischer Selbstverpflichtungen die zumindest partielle Einlösung der ge-



**Prof. Dr. Konstanze Senge**  
Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg  
Institut für Soziologie



**Audrey Terracher-Lipinski M.A.**  
wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für  
Wirtschafts- und Organisationssoziologie  
Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

stellten Ansprüche versprechen. Mittlerweile ist Corporate Social Responsibility zu einem bedeutenden Steuerungsprinzip von Unternehmen sowohl auf europäischer als auch globaler Ebene geworden. Die CSR-Dynamik wird dabei insbesondere von internationalen Organisationen sowie durch transnationale nicht-staatliche Akteure und Einzelinitiativen vorangetrieben, aber auch in jüngerer Zeit von Nationalstaaten (Curbach 2009). Was ursprünglich als Forderungen von Globalisierungskritikern und Kapitalismusgegnern von außen an die Unternehmen herangetragen wurde, gilt mittlerweile als deren selbstverständliche Praxis.

Dabei kann CSR als Konzept gedeutet werden, 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“ (Europäische Gemeinschaft 2001). Die genaue Bestimmung dieser Verantwortung bleibt jedoch durch die unterschiedlichen Umsetzungen von CSR in der unternehmerischen Praxis unpräzise: Neben der häufig im Blickfeld stehenden externen Dimension (gerichtet z. B. auf externe Stakeholder wie lokale Gemeinschaften, Geschäftspartner, Zulieferer, Verbraucher sowie fokussierend auf Themen wie Menschenrechte und globalen Umweltschutz), beinhaltet eine holistische Unternehmensverantwortung zugleich eine interne Dimension (gerichtet auf interne Stakeholder, insbesondere Mitarbeiter\*innen). Eine eindeutige Definition von CSR gibt es nicht (Garriga & Melé 2004), auch weil eine große Zahl verschiedener gesellschaftlicher Akteure mit ihren je eigenen Relevanzen das Thema diskutiert (Crane et al. 2008). Zusätzlich erhöhen kulturspezifische, meist international voneinander abweichende Auffassungen das Spektrum an Bedeutungen von CSR (Aßländer & Senge 2009; Matten & Moon 2008).

Einig ist man sich, dass die weltweite Verbreitung von CSR als großer Erfolg zu werten ist. Seit 1970 ist die Anzahl der CSR-Aktivitäten stetig gestiegen, mit einem deutlichen Zuwachs an CSR-Maßnahmen ab 1990 (Lim & Tsutsui 2012). Vor allem seit den 1990er-Jahren wurde CSR verstärkt durch globale Maßnahmen getragen, während die Anzahl regionaler, industrieweiter und rein auf Einzelorganisationen begrenzter Maßnahmen geringer ist (ebd.). Auch Not-for-Profit-Organisationen, welche explizit die Umsetzung von CSR in den Unternehmen vorantreiben, sind kontinuierlich in Zahl und Mitgliederanzahl gewachsen: Seit 2009 gehen die Mitgliederzahlen der „Global Compact Initiative“ in die Tausende, die „Global Reporting Initiative“ hat bereits 12.000 Mitglieder (in 2017), und andere Organisationen wie die „European Eco-Management and Audit Scheme“ verzeichnen ebenfalls einen deutlichen jährlichen Mitgliederzuwachs. Im Jahr 2008 nutzten 92% der größten 250 Unternehmen die Richtlinien der „Global Reporting Initiative“ für einen CSR-Bericht (Blasco & King 2017).

Auf europäischer Ebene wurden CSR-Initiativen insbesondere durch politische Entscheidungen initiiert. Wichtig für die Entwicklung von CSR innerhalb Europas war 1996 die Gründung des „European Business Network for Social Cohesion“, heute „CSR Europe“<sup>1</sup>. Dabei handelt es sich um eine Plattform, die Führungskräften einen Austausch über CSR ermöglichen soll, sowohl für eigene Projekte wie auch im Austausch mit Behörden und Organen der Europäischen Union (EU). Mit dem Grünbuch der EU-Kommission (Europäische Gemeinschaft 2001) unter dem Titel *„Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“* wird schließlich zum ersten Mal ein umfassendes Regelwerk veröffentlicht. Das Ziel dieses Regelwerks ist es, eine Debatte über wichtige Fragen zu CSR anzustoßen, allen voran Fragen zur Transparenz und Vergleichbarkeit von Maßnahmen und Partnerschaften der unterschiedlichen Akteure (Europäische Gemeinschaft 2001: 3). Seitdem sind sowohl auf europäischer und auch bundesdeutscher Ebene zahlreiche politische Initiativen auf den

Weg gebracht worden, von denen die derzeit wichtigste wohl die EU Richtlinie „über den Jahresabschluss, den konsolidierten Abschluss und damit verbundene Berichte von Unternehmen bestimmter Rechtsformen“ sein dürfte (Europäische Union 2013: 1), welche in Deutschland im April 2017 gesetzlich umgesetzt wurde (Deutscher Bundestag 2017). Hierdurch sind kapitalmarktorientierte Unternehmen mit einer Größe von 500 und mehr Mitarbeitern oder einer Bilanzsumme von über 20 Millionen Euro und einem Umsatz über 40 Millionen Euro verpflichtet, in ihrem nichtfinanziellen Bericht darzulegen, wie sie sich zu Fragen einer CSR verhalten. Unternehmen haben in Deutschland im Jahre 2011 mindestens 11,2 Milliarden Euro in freiwillige Maßnahmen investiert (Enste et al. 2012).

Der Erfolg der CSR-Bewegung und die doch deutlich erkennbare Institutionalisierung von CSR quer durch die Unternehmenslandschaft sollten aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass eben diese Entwicklung auch von Widersprüchen und nichtintendierten Nebenfolgen begleitet wird. Denn trotz der fast schon nicht mehr überschaubaren unternehmerischen Direktiven und Maßnahmen sowie offiziellen, zum Teil von politischer Seite gesetzten Dokumenten und Richtlinien bleibt CSR in vielen Fällen eine freiwillige Praxis der Unternehmen bzw. eine Art übergeordneter Orientierungsrahmen, dessen Ausgestaltung prinzipiell große Freiräume lässt. Derartige Freiheitsräume werden immer dann wichtig, wenn die Umsetzung von CSR mit anderen unternehmerischen Zielen kollidiert oder sogar als inkomplementär bezeichnet werden kann. Wir sehen diesbezüglich drei typische Konfliktlinien, mit denen Unternehmen bei der Umsetzung von CSR-Maßnahmen umzugehen haben. Erstens kann die Umsetzung von CSR-Maßnahmen mit den Profitansprüchen der Unternehmen im Widerspruch stehen (2.1). Zweitens widerspricht CSR dem Wachstumsimperativ kapitalistischer Ökonomien (2.2). Drittens bedeutet die politische Übertragung sozialer Verantwortung auf private, oft global agierende Unternehmen einen Verlust an demokratischer Substanz (2.3). Diese drei Kontroversen möchten wir im Folgenden erörtern.

## 2 Konflikte, Herausforderungen und Potentiale bei der Umsetzung von Corporate Social Responsibility

### 2.1 CSR und Profit

In der Wissenschaft galt es lange Zeit als unentschieden, ob mit der Umsetzung von CSR ein ökonomischer Profit verbunden ist (Hiß 2006; Senge 2006). Noch im Jahr 2001 ermittelten die Wissenschaftler Margolis und Walsh (2001) mit ihrer Recherche, dass von insgesamt 90 empirischen Arbeiten etwa 60 Prozent eine positive, 30 Prozent eine neutrale und zehn Prozent eine negative Korrelation zwischen CSR und Profit feststellten. Allgemein werden als positive ökonomische Konsequenzen der Institutionalisierung von CSR in Unternehmen hervorgehoben, dass CSR als Instrument des Risikomanagements, des Legitimitäts- und Reputationsmanagements, der Mitarbeiterbindung und der Kostenreduktion durch Ressourceneinsparung (Umweltschutz) sowie als Schutz vor politischen (nicht-freiwilligen) Regulierungsmaßnahmen für Unternehmen dienen kann (Banerjee 2007: 72; Carroll & Shabana 2010). Die Europäische Kommission (2011) betont explizit den ökonomischen Nutzen, der sich für die Unternehmen durch die Umsetzung von CSR ergeben kann. Insbesondere Aktienunternehmen, die die Treiber der CSR-Bewegung sind, müssen sich gegenüber ihren Investoren rechtfertigen. Aufgrund

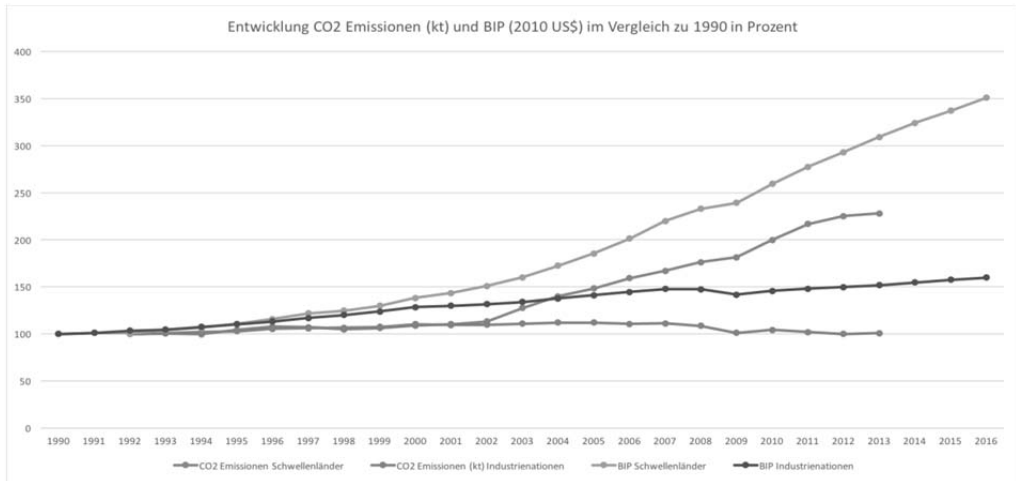
einer zunehmenden Finanzmarktorientierung großer Aktienunternehmen stehen diese gegenüber ihren Kapitaleignern in der Verpflichtung, CSR-Maßnahmen als ökonomisch rational, als *business case* auszuweisen. Allerdings sehen 37 Prozent der vom *Deutschen Aktieninstitut e.V.* und *Sustainable Business Institut* (SBI) in einer Studie befragten Unternehmen Konflikte zwischen Anforderungen an die soziale Verantwortung von Unternehmen und kurzfristigen finanziellen Zielen (Flotow & Kachel 2011: 28). Unternehmen lösen derartige Konflikte, indem CSR-Praktiken verstärkt adaptiert werden, die sich in die operative Logik der Ökonomie übersetzen lassen. Das bedeutet, dass es zur Verdichtung jener Praktiken kommt, die messbar und quantifizierbar sind und deren Umsetzung mit einem Profit belegt werden kann. Zu diesen Praktiken gehören vor allem CSR-Maßnahmen, die der Ressourceneinsparung dienen, oft Umweltschutzmaßnahmen; dazu gehören CSR-Aktivitäten, die an die Erschließung neuer Märkte gekoppelt sind, oft Bio- und Fair-Trade-Produkte, Grüne Technologien sowie Maßnahmen, die der Investition in Entwicklungsländern dienen. Mit geringerem Nachdruck werden Initiativen wie Spenden, Charity-Veranstaltungen, Arbeitnehmer-Voluntarismus, Diversity-Maßnahmen forciert. Im Ergebnis und auf lange Sicht führt eine derartige Tendenz zu einer Ökonomisierung von CSR und zu einer Reduzierung des Maßnahmenspektrums von CSR-Maßnahmen (Senge 2015).

## 2.2 CSR und Wachstum

Eine zweite Konfliktlinie, welche eine Institutionalisierung von CSR nach sich zieht, ist die Frage nach der Vereinbarkeit von CSR und ökonomischem Wachstum. Mit dem Klimaabkommen von Paris im Jahre 2015 wurden zwei zentrale Ziele formuliert, zu deren Erreichung sich 195 Nationen verpflichteten. Zum einen handelt es sich um die Bekämpfung globaler Armut und zum anderen handelt es sich um das sogenannte „2°-Ziel“, d.h. die Begrenzung der globalen Erderwärmung bis zum Jahre 2050 auf maximal zwei Grad Celsius mehr im Vergleich zum vorindustriellen Zeitalter. Gleichzeitig betonen fast ausnahmslos alle Industrienationen die Notwendigkeit ökonomischen Wachstums, wie es beispielsweise für Deutschland im Stabilitätsgesetz von 1967 verankert ist. Wir meinen, dass die gleichzeitige Umsetzung beider Entwicklungsziele unter den derzeitigen Bedingungen nicht möglich ist. Denn Klimaforscher gehen davon aus, dass das 2°C-Ziel nur durch massive Reduzierungen der CO<sub>2</sub>-Emissionen erreicht werden kann (Rahmstorf & Schellnhuber 2012). Diese notwendige Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen wird jedoch durch ein andauerndes Wirtschaftswachstum, insbesondere in den Schwellenländern, und aufgrund der Kopplung von ökonomischem Wachstum mit wachsenden CO<sub>2</sub>-Emissionen verhindert.

Um das 2°C-Ziel zu erreichen, müssen die globalen Nettotreibhausgasemissionen bis 2050 um 95% im Vergleich zu 1990 reduziert werden (Edenhofer & Jakob 2017: 92ff). Ferner muss der Pro-Kopf-Ausstoß an CO<sub>2</sub> von derzeit global durchschnittlich 4,5 Tonnen auf 1 Tonne reduziert werden. Für Deutschland würde dies eine Reduktion des Pro-Kopf-Verbrauches an CO<sub>2</sub> von derzeit (2014) 9,6 Tonnen auf 1 Tonne bedeuten.<sup>2</sup> Wird aber der CO<sub>2</sub>-Gehalt auf das notwendige Niveau reduziert, würde dies auf Kosten des ökonomischen Wachstums gehen. Dabei zeigt sich eine besonders enge Kopplung von Wachstum und CO<sub>2</sub>-Emissionen für Schwellenländer, während für Industrienationen insgesamt zwar das Bruttonationalprodukt (BNP) ansteigt, die CO<sub>2</sub>-Emissionen sich zumindest um die Jahre 2012 und 2013 fast auf dem Niveau von 1990 einfinden (Abbildung 1).

**Abbildung 1:** Entwicklung der CO<sub>2</sub>-Emissionen in Kilotonnen und des BIP im Vergleich zu 1990 für Schwellenländer und Industrienationen im Vergleich



Quelle: <http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=world-development-indicators> (Berechnung Juni 2017)<sup>3</sup>

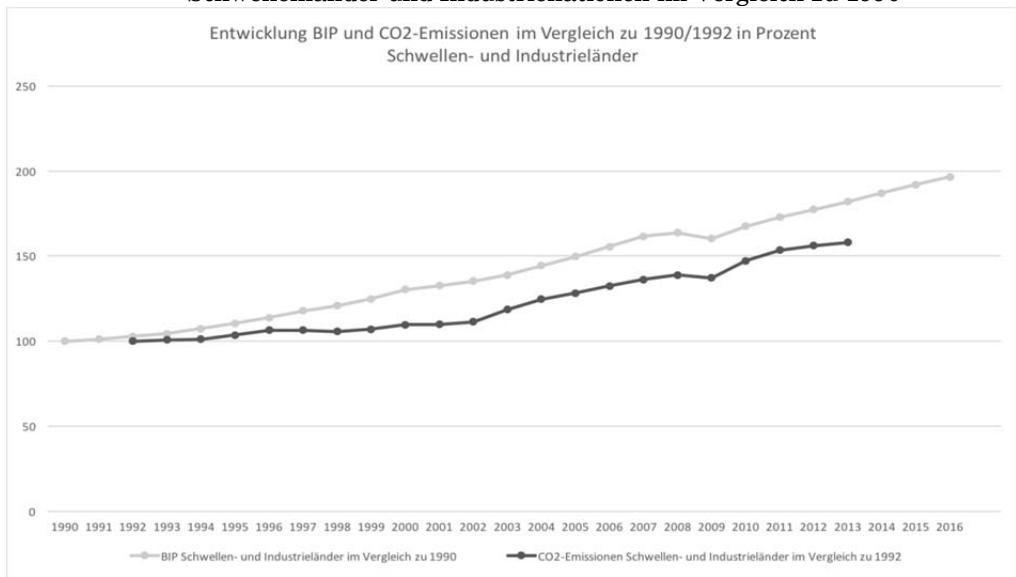
Insgesamt zeigt sich jedoch ein weltweiter Anstieg des BIP und der CO<sub>2</sub>-Emissionen für Industrieländer und Schwellenländer (Abbildung 2). Derartige Kalkulationen, die den Abbildungen eins und zwei zugrunde liegen, zeigen, dass selbst dann, wenn nur die Entwicklungs- und Schwellenländer ökonomisch wachsen würden, also Länder, in denen elementare Bedürfnisse noch nicht erfüllt sind, dieses Wachstum mit einer nachhaltigen Entwicklung unter den derzeitigen Voraussetzungen nicht vereinbar wäre. Denn Wachstum und Entwicklungsfortschritt in den Entwicklungs- und Schwellenländern gehen mit einem zusätzlichen Ressourcenverbrauch einher.

Aufgrund dieses spezifischen inneren Zusammenhangs zwischen Wachstum und CO<sub>2</sub>-Emissionen entsteht ein Konflikt zwischen ökonomischem Wachstum und CSR. Da kapitalistische Ökonomien und auch Unternehmen aufgrund des Zins- und Verschuldungsmechanismus, des Konkurrenzmechanismus und der ideologischen Untermauerung des Wachstumsbegriffs auf Wachstum angewiesen sind, ist eine Reduktion des ökonomischen Wachstums problematisch. Das heißt, Unternehmen sind zum einen dem Wachstumsimperativ unterworfen, zum anderen sollen sie ihrer CSR gerecht werden und CO<sub>2</sub>-Emissionen reduzieren, was zu Lasten des Wachstums ginge.

Aufgrund dessen wurden in der Vergangenheit Strategien entwickelt, um diesem Konflikt aus dem Weg zu gehen. So wird einerseits versucht, auf dem Wege einer Postwachstumsgesellschaft dem Primat der Suffizienz statt dem des Wachstums zu folgen (Dörre et al. 2009). Ein solcher Vorschlag ist natürlich hoch voraussetzungsreich (Felber 2012) und unter den derzeitigen Strukturen nur bedingt umsetzbar, insbesondere nicht innerhalb der Dringlichkeit in Anbetracht der von Klimaforschern angegebenen kritischen zeitlichen Periode bis zum Jahr 2050. Eine andere Strategie ist mit einer weiteren Technisierung verbunden: Es gibt verschiedene Visionen des Geo-Engineerings, allen voran die Verkapselung von CO<sub>2</sub> im Boden oder im Meer. Hierbei kann entweder CO<sub>2</sub> selbst dauerhaft unterirdisch gespeichert, in Biomasse gebundener Kohlenstoff dem Kohlenstoffkreislauf entzogen oder das CO<sub>2</sub> mineralisch gebunden

werden<sup>4</sup>. Die mit diesen Maßnahmen einhergehenden Risiken sind jedoch bisher nicht kalkulierbar (Ginzky et al. 2011). Darüber hinaus arbeiten Ingenieure und Wissenschaftler weiter daran, Wirtschaftswachstum vom zunehmenden Ressourcenverbrauch zu entkoppeln. Mittels des intelligenten Einsatzes von Technologie soll so der Schadstoffausstoß verringert werden. Dieses Vorgehen ist bislang nur von einem relativen Erfolg geprägt. Denn erstens hat sich gezeigt, dass es technologische Grenzen der Effizienzsteigerung gibt, da mit zunehmender Optimierung von Produktionsabläufen die Potenziale zur Einsparung von Energie sinken. Zweitens gibt es einen sozialen Mechanismus, der dem Erfolg einer Entkopplung entgegensteht. Dabei handelt es sich um den sogenannten Rebound-Effekt, wodurch effiziente Produkte besonders sorglos genutzt werden (Santarius 2012). Konsequenterweise müssen Begriffe wie „nachhaltiges Wachstum“ oder „grünes Wachstum“, welche die Annahme der Entkopplung von Wachstum und CO<sub>2</sub>-Emissionen suggerieren, als semantischer Trick gedeutet werden. Denn Wachstum ist immer ein Beschleuniger des ökologischen Drucks und steht somit in Konflikt mit der Umsetzung von insbesondere ökologischen CSR-Maßnahmen.

Abbildung 2: Entwicklung der CO<sub>2</sub>-Emissionen und des BIP für ausgewählte Schwellenländer und Industrienationen im Vergleich zu 1990



Quelle: <http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=world-development-indicators> (Berechnung Juni 2017)<sup>5</sup>

### 2.3 CSR und Demokratie

Corporate Social Responsibility wird in der wissenschaftlichen Debatte nicht nur hinsichtlich der ökonomischen und ökologischen Bedeutung diskutiert, sondern auch in Bezug auf die politischen Konsequenzen. Diesbezüglich hat eine Deutung von CSR Relevanz erlangt, welche darin zunehmend ein Governance-Prinzip von Unternehmen in der World-Polity sieht (Senge 2014). Diese Deutung soll im Folgenden dargestellt werden. Kernaussage einer solchen Interpretation ist, dass CSR zu einem stabilisierenden

Prinzip gesellschaftlicher Ordnungsbildung in der World-Polity beiträgt (Scherer & Palazzo 2011).

Zur Kennzeichnung ordnungsbildender Mechanismen werden in der Governance-Debatte typische Ursachen und Dynamiken identifiziert, die als Markt-, Gemeinschafts- oder Organisationsmechanismus kategorisiert werden können.<sup>6</sup> Diese drei Mechanismen führen zu einer wechselseitigen Handlungskoordination auf der Basis von Beobachtung, Beeinflussung und Verhandlung (Wiesenthal 2000).<sup>7</sup> Bezogen auf CSR hat man es in Anlehnung an diese Kategorisierung mit einer auf gemeinschaftlichen Prinzipien aufbauenden Governance zu tun, die später durch hierarchische politische Regelungen unterstützt wurde und durch marktbezogene Mechanismen maßgeblich institutionalisiert wurde. Dabei war zu keiner Zeit ein einzelner Mechanismus allein gegeben, sondern stets ließen sich Mischformen beobachten. Der auf CSR bezogene Governance-Begriff setzt dabei oberhalb nationalstaatlicher Steuerungstheorien an und fragt nach der Koordination unternehmerischen Handelns auf einer internationalen bzw. globalen Ebene (Mayntz 2004). In den Hintergrund tritt damit die Vorstellung einer zielgerichteten Steuerbarkeit der Unternehmen auf globaler Ebene. Hervorgehoben wird mit einer solchen Perspektive der institutionelle Rahmen, der die Tätigkeit der Unternehmen und Akteure lenkt. Eine institutionalistisch orientierte Governance-Perspektive fragt demnach nach den unterschiedlichen Regeln und Regelungssystemen, die das Handeln der Unternehmen maßgeblich, dauerhaft und verbindlich lenken (Senge 2006). Solche Regelungssysteme werden von INGOs durch Kooperationen staatlicher und zivilgesellschaftlicher Akteure und – wie im Falle von CSR – durch Selbstverpflichtungen der Unternehmen ermöglicht (Mayntz 2004). Auch wenn wir im Fall von CSR durchaus den gerichteten Versuch von INGOs, Nationalstaaten und anderen Akteuren ausfindig machen können, unternehmerische Prozesse in Richtung mehr soziale Verantwortung zu lenken, so fehlt einerseits INGOs die Legitimation interventionistischer Steuerungspolitik, und Nationalstaaten fehlt andererseits die direkte Einflussmöglichkeit über ihre Grenzen hinaus. Folglich lässt sich CSR auf einer globalen Ebene nicht mittels einer interventionistischen Steuerung erklären. Vielmehr haben wir es mit einer dynamischen Regelungsstruktur zu tun, die durch das Zusammenspiel zahlreicher rechtlicher und selbstregulativer Regeln entsteht, insbesondere des Gesellschafts-, Kapitalmarkt- und Arbeitsrechts und ökonomischer Besonderheiten wie z.B. der Eigentümerstruktur der Unternehmen, der Unternehmensfinanzierung etc., des Systems der industriellen Beziehungen sowie vor allem kultureller und wert-rationaler Handlungsorientierungen (Eberle 2007: 379). Die genaue Gestalt der Regelungsstruktur dieser Governance auf globaler Ebene bzw. ihr exaktes Zustandekommen und Wirken kann dabei nicht präzise nachgezeichnet werden (Mayntz 2004), da Kausalitäten nicht mehr eindeutig sind und im Falle von CSR Unternehmen daran beteiligt sind, die die Regeln, denen sie sich unterwerfen, selbst erstellen. Unternehmen werden damit sowohl koordinierendes Governancesubjekt als auch koordiniertes Governanceobjekt (ebd.).

Im Ergebnis zeigt sich, dass CSR, anfangs von den Unternehmen zur Legitimationssicherung adaptiert und inkorporiert, sich über die Dekaden zu einem Governance-Prinzip entwickelte, das seine Wirkung sowohl innerhalb des Unternehmens als auch in der Umwelt von Unternehmen entfaltet. Unternehmen antworteten ursprünglich auf die Forderungen von INGOs und anderen Akteuren nach mehr sozialer Verantwortung, weil sie damit eine Legitimitätskrise überwinden bzw. ihr Legitimitätspotential erhöhen wollten (Mayer et al. 2011). Nicht nur die zahlreichen Skandale, in denen einige internationale Unternehmen in den 1970er, 1980er und 1990er Jahren verwickelt

waren, sondern auch eine zunehmende Konkurrenz um Kunden, bedingt durch einen gesättigten Produktmarkt verstärkten den Bedarf und folglich das Angebot an Legitimationsofferten der Unternehmen. Letztlich führt die zunehmende Kontingenz der Moderne zu einem zunehmenden Erklärungsbedarf, dem sich auch Unternehmen nicht entziehen können (Luhmann 1992). Unternehmen sind auf die Zuschreibung der Legitimation ihrer Kunden und Stakeholder angewiesen. Untersuchungen zeigen, dass und inwiefern legitimitätssichernde Prozesse zwischen Unternehmen und den Akteuren in ihrer Umwelt immer wichtiger werden (Gilbert & Behnam 2009; Hess 2008). So sind Unternehmen in ein Netzwerk aus Diskursen eingebettet, die sie mit unterschiedlichen Stakeholdern führen. Im Rahmen dieser Diskurse bilden sich geteilte Überzeugungen und unternehmerische Praktiken heraus, zu denen auch Vorstellungen über Moral und Legitimität gehören (Scherer & Palazzo 2011: 914). Aus der Sicht der Unternehmen löst die Ausrichtung der Unternehmenspraxis an Prinzipien einer verantwortungsvollen Unternehmensführung damit wichtige Legitimationsprobleme.

Die derart initiierte wachsende Institutionalisierung von CSR führte letztlich dazu, dass Unternehmen zunehmend Funktionen erfüllen, die vormals Aufgabe nationalstaatlicher Politik waren, aber aufgrund von Globalisierungs- und Internationalisierungsprozessen nicht mehr gleichermaßen nationalstaatlich bearbeitet werden können und für die es auf globaler Ebene keine politischen Institutionen gibt (Kaul et al. 2003). Matten und Crane (2005) zeigen, dass soziale Verantwortung und Engagement von Unternehmen insbesondere in jenen Ländern besonders ausgeprägt sind, in denen das Staatssystem eine ausreichende Versorgung der Bürger in den CSR betreffenden Bereichen wie z.B. Umweltschutz, Krankenversicherung, Arbeitsschutz, Korruptionsbekämpfung etc. nicht gewährleisten kann (Matten & Crane 2005; Scherer & Palazzo 2011). Durch diese Entwicklung wird CSR nicht mehr nur ein Instrument der Wirtschaft, sondern auch der Politik. Palazzo und Scherer (2011: 901) sprechen deshalb von „political CSR“. Die aktive Einbindung der Unternehmen in die Struktur der globalen Governance wird als förderlich für die Durchsetzung der entsprechenden Ziele angesehen (Fung 2005).<sup>8</sup> Damit übernehmen Unternehmen durch die Ausübung von CSR-Maßnahmen politische Aufgaben, womit sie einen Beitrag zur globalen Governance leisten (Obradovich & Gill 2012). Eine solche Privatisierung politischer Steuerung hat Konsequenzen für das Demokratiepotehtial der World-Polity. Da Unternehmen keine gewählten Akteure sind, ist es fragwürdig, inwiefern ihr Engagement mit den Prämissen eines demokratischen Politikverständnisses in Einklang gebracht werden kann (Scherer & Palazzo 2011: 917).

### 3. Fazit

Corporate Social Responsibility war zunächst in den USA ein erfolgreiches Konzept und ist mittlerweile zu einem globalen Steuerungsinstrument geworden. Hierbei kommt es zu vielfältigen Herausforderungen sowohl für die Unternehmen wie auch für den jeweiligen Staat. Für die Unternehmen gilt es abzuwägen, wie viele CSR-Maßnahmen und welche sinnvoll und adäquat sind, stets unter der Prämisse, Share- und Stakeholdern gleichermaßen gerecht zu werden. Das Streben nach ökonomischem Wachstum, teils sogar gesetzlich vorgeschrieben, birgt die Gefahr, gerade Umweltaspekte wie den CO<sub>2</sub>-Ausstoß nicht in den Griff zu bekommen. Auch wenn neue Technologien versprechen, Abhilfe zu schaffen, so ist eine absolute Entkopplung von ökonomischem Wachstum und ökologischem Druck bislang nicht möglich. Für Nationalstaaten

sollte die Förderung von CSR eine zumindest diskussionswürdige und mitunter zwiespältige Politikmaßnahme sein, da diese einerseits den Staat entlastet, aber andererseits das Mitspracherecht von Staat und Bevölkerung bei der Ausführung der jeweiligen Maßnahmen reduziert. Während in den USA schon immer viele Leistungen z.B. im Gesundheitssektor privat finanziert waren, tun sich die europäischen Sozialstaaten hier schwerer. Die Verantwortung, die der Staat für die Bürger hat, die solidarische Tradition, delegitimieren ein Zurückziehen des Staates aus Bereichen des Gemeinwohls und der Fürsorge. Verunsicherung und Politikverdrossenheit könnten daraus resultieren. Eine Vermählung von Demokratie und CSR ist somit aufgrund struktureller Widersprüche nicht ohne Weiteres eine glückliche Verbindung.

## Anmerkungen

- 1 <https://www.csreurope.org/>
- 2 Zum Vergleich: in den USA lag der Pro-Kopf-Verbrauch an CO<sub>2</sub> bei 18,9 Tonnen, in Frankreich bei 5,9 Tonnen im Jahr 2014 (Edenhofer & Jakob 2017: 23).
- 3 Aufaddiert wurden die CO<sub>2</sub>-Emissionen für die Industrienationen Kanada, Großbritannien, Frankreich, Deutschland, Italien, Belgien, die Niederlande, Schweden und Japan und für die Schwellenländer Südafrika, Mexiko, Brasilien, Indien, Philippinen, Thailand, Malaysia, Ukraine, Russland. Die Daten für CO<sub>2</sub>-Emissionen sind nur bis 2013 für alle Länder verfügbar.
- 4 Für weitere Informationen siehe <https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/publikation/long/4125.pdf>
- 5 Aufaddiert wurden die CO<sub>2</sub>-Emissionen für die Industrienationen Kanada, Großbritannien, Frankreich, Deutschland, Italien, Belgien, die Niederlande, Schweden und Japan sowie für die Schwellenländer Südafrika, Mexiko, Brasilien, Indien, Philippinen, Thailand, Malaysia, Ukraine, Russland. Die Daten für CO<sub>2</sub>-Emissionen sind nur bis 2013 für alle Länder verfügbar.
- 6 Die genannten Mechanismen stellen dabei empirisch immer schon Mischformen von Mechanismen dar. Das bedeutet, Märkte bestehen nicht nur aus Tauschhandlungen, sondern sind immer auch in hierarchische Kontexte eingebunden.
- 7 Neben dieser bekannten Trias gibt es noch weitere Mechanismen wie z.B. Interessenverbände (Streeck/ Schmitter 1985), Professionen (Gotsch 1987), Polyarchie (Dahl/ Lidblom 1977).
- 8 Bekannte Beispiele dafür sind der „Global Compact“ als Plattform für eine Diskussion über Menschenrechte und Umweltschutzmaßnahmen; der „SA8000-Standard“ als Vergleichsmaßstab für die Bedingungen globaler Zulieferwege; und die „Global Reporting Initiative“, die Standards für CSR-Berichte bereitstellt (Scherer & Palazzo 2011: 910; Williams 2004; Willis 2003).

## Literatur

- Aßländer, M.S. & K. Senge, 2009: Zur Bedeutung einer Corporate Social Responsibility für den Einzelhandel. Einleitung. S. 7-22 in: M.S. Aßländer & K. Senge (Hrsg.), *Corporate Social Responsibility im Einzelhandel*. Marburg: Metropolis.
- Banerjee, S.B., 2007: *Corporate social responsibility. The good, the bad and the ugly*. Cheltenham, Glos, UK, Northampton, MA: Edward Elgar.
- Blasco, J.L. & A. King, 2017: *The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017*.
- Carroll, A.B. & K.M. Shabana, 2010: The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews* 12: 85-105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Crane, A., D. Matten & L.J. Spence, 2008: *Corporate social responsibility. Readings and cases in a global context*. London, New York: Routledge.

- Curbach, J., 2009: Die Corporate-Social-Responsibility-Bewegung. Zugl.: Bamberg, Univ., Diss., 2008. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.
- Dörre, K., S. Lessenich & H. Rosa, 2009: Soziologie – Kapitalismus – Kritik. Eine Debatte. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Eberle, D., 2007: Corporate Governance. S. 378-389 in: A. Benz, S. Lütz, U. Schimank & G. Simonis (Hrsg.), Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.
- Europäische Gemeinschaft, 2001: GRÜNBUCH Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. KOM(2001) 366 endgültig. Brüssel.
- Europäische Union, 2013: Über den Jahresabschluss, den konsolidierten Abschluss und damit verbundene Berichte von Unternehmen bestimmter Rechtsformen und zur Änderung der Richtlinie 2006/43/EG des Europäischen Parlaments und des Rates und zur Aufhebung der Richtlinien 78/660/EWG und 83/349/EWG des Rates. Richtlinie 2013/34/EU. Brüssel.
- Felber, C., 2012: Die Gemeinwohl-Ökonomie. Eine demokratische Alternative wächst. Wien: Deuticke.
- Flotow, P. v. & P. Kachel, 2011: Nachhaltigkeit und Shareholder Value aus Sicht börsennotierter Unternehmen. [Ergebnisse einer Umfrage des Deutschen Aktieninstituts e.V. und des Sustainable Business Institute (SBI) e.V.]. Studien des Deutschen Aktieninstituts: Frankfurt am Main.
- Fung, A., 2005: Deliberation before the Revolution. *Political Theory* 33: 397-419.  
<https://doi.org/10.1177/0090591704271990>
- Garriga, E. & D. Melé, 2004: Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*: 51-71.
- Gilbert, D.U. & M. Behnam, 2009: Advancing Integrative Social Contracts Theory: A Habermasian Perspective. *Journal of Business Ethics* 89: 215-234.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-008-9995-6>
- Ginzky, H., F. Hermann, K. Kartschall, W. Leujak, K. Lipsius, C. Mäder, S. Schwermer & G. Straube, 2011: Geo-Engineering – wirksamer Klimaschutz oder Größenwahn? Umweltbundesamt: Dessau-Roßlau.
- Hess, D., 2008: The three Pillars of Corporate Social Reporting as a New Governance Regulation. *Business Ethics Quarterly* 18: 447-482.  
<https://doi.org/10.5840/beq200818434>
- Hiß, S., 2006: Warum übernehmen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung? Ein soziologischer Erklärungsversuch. Zugl.: Bamberg, Univ., Diss., 2005. Frankfurt am Main: Campus Verl.
- Kaul, I., P.U. Conceição, K. Le Goulven & R.U. Mendoza (Hrsg.), 2003: Providing Global Public Goods. Oxford [u.a.]: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/0195157400.001.0001>
- Lim, A. & K. Tsutsui, 2012: Globalization and Commitment in Corporate Social Responsibility: Cross-National Analyses of Institutional and Political-Economy Effects. *American Sociological Review* 77: 69-98. <https://doi.org/10.1177/0003122411432701>
- Luhmann, N., 1992: Kontingenz als Eigenwert der modernen Gesellschaft. S. 93-128 in: N. Luhmann (Hrsg.), *Beobachtungen der Moderne*. Opladen: Leske + Budrich.
- Margolis, J.D. & J.P. Walsh, 2001: People and profits? The search for a link between a company's social and financial performance. Mahwah NJ u.a.: Erlbaum.
- Matten, D. & A. Crane, 2005: Corporate Citizenship: Towards an Extended Theoretical Conceptualization. *Academy of Management Review* 30: 166-179.  
<https://doi.org/10.5465/AMR.2005.15281448>
- Matten, D. & J. Moon, 2008: "Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review* 33: 404-424. <https://doi.org/10.5465/AMR.2008.31193458>
- Mayer, T., R. Meyer, L. Miliopoulos, H.P. Ohly & E. Weede (Hrsg.), 2011: Globalisierung im Fokus von Politik, Wirtschaft, Gesellschaft. Eine Bestandsaufnahme. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-93334-4>

- Mayntz, R., 2004: Governance Theory als fortentwickelte Steuerungstheorie? MPIfG Working Paper 04/ 1 (März).
- Obradovich, J. & A. Gill, 2012: Corporate governance, institutional ownership, and the decision to pay the amount of dividends: Evidence from USA. *International Research Journal of Finance and Economics* 97: 60-71.
- Rahmstorf, S. & H.-J. Schellnhuber, 2012: *Der Klimawandel. Diagnose, Prognose, Therapie*. München: C.H. Beck; Beck. <https://doi.org/10.17104/9783406635939>
- Santarius, T., 2015: *Der Rebound-Effekt*. Marburg: Metropolis.
- Scherer, A.G. & G. Palazzo, 2011: The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance, and Democracy. *Journal of Management Studies* 48: 899-931. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00950.x>
- Senge, K., 2006: Wie tragfähig ist CSR? Das Beispiel Wal-Mart. *Forum Wirtschaftsethik* 14: 19-29.
- Senge, K., 2014: Corporate Social Responsibility als Legitimationsprinzip von Unternehmen in der World-Polity. Habilitationsschrift. Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Universität Hamburg.
- Senge, K., 2015: Zur Translation und Finanzialisierung von Corporate Social Responsibility. S. 266–286 in: A. Graf & C. Möller (Hrsg.), *Bildung – Macht – Eliten. Zur Reproduktion sozialer Ungleichheit*. Frankfurt am Main: Campus.
- Wiesenthal, H., 2000: Markt, Organisation und Gemeinschaft als ‚zweitbeste‘ Verfahren sozialer Koordination. S. 44-73 in: R. Werle & U. Schimank (Hrsg.), *Gesellschaftliche Komplexität und kollektive Handlungsfähigkeit*. Frankfurt/Main: Campus.
- Williams, O.F., 2004: The UN Global Compact: The Challenge and the Promise. *Business Ethics Quarterly* 14: 755-774. <https://doi.org/10.5840/beq200414432>
- Willis, A., 2003: The Role of the Global Reporting Initiative's Sustainability Reporting Guidelines in the Social Screening of Investments. *Journal of Business Ethics* 81: 27-38.